


PREMIER MINISTRE

# GUIDE de l'attaché communicant

- Les grands principes de la communication de l'État
- Communication interne et externe
- Communication à l'ère numérique
- Les outils, supports de communication
- La communication de crise






Institut Régional d'Administration de Bastia

# Éditorial

Depuis leur création en 1970, les instituts régionaux d'administration (IRA) assurent la formation initiale des fonctionnaires de catégorie A d'administration générale.

Chaque année, environ 650 attachés d'administration générale et une trentaine d'attachés-analystes-informaticiens sont recrutés et formés par la voie de l'IRA.

La modernisation de l'État, la décentralisation, l'évolution des technologies de l'information et de la communication impliquent une adaptation des missions de l'attaché. Ainsi, à une formation généraliste, administrative, juridique et financière, s'ajoute désormais une nouvelle dimension à prendre en compte : la communication.

Pour appréhender les principes, les stratégies, les techniques et les outils de communication de l'État, les élèves de la XXIVe promotion de l'institut régional d'administration de Bastia ont élaboré, avec l'appui du Service d'information du Gouvernement, un guide de l'attaché communicant.

Présenté sous forme de fiches pratiques, ce guide, outil de référence de premier niveau, a pour objectifs de fournir les repères élémentaires en matière de communication et de mieux armer les attachés qui auront à remplir des fonctions liées à la communication.

# Sommaire

## 3 Communication à l'ère numérique



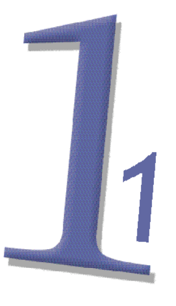
## 4 Les outils, supports de communication

## 5 La communication de crise



## Annexes

# La communication de l'État



La communication publique comporte différents registres. Elle peut être politique, administrative ou institutionnelle. Ces trois grandes catégories ont des caractéristiques communes et des enjeux différents.

**La communication politique** rassemble l'ensemble des opérations de communication pratiquées par les responsables politiques (les communiqués, les déclarations, les conférence de presse, les sites internet, etc.) ou par les formations auxquelles ils appartiennent. Il s'agit d'expliciter une mesure, de défendre des projets ou de valoriser une action.

**La communication administrative** concerne l'information diffusée par les administrations nationales et territoriales en direction des administrés et des usagers. Elle porte essentiellement sur les démarches et formalités administratives. Cette communication se développe à travers l'accueil physique et téléphonique, les correspondances, les sites internet, etc.

**La communication institutionnelle** concerne les campagnes d'intérêt général lancées par les ministères (campagne pour l'emploi des jeunes, environnement, recrutement, sécurité routière, etc.). Elle poursuit un objectif d'intérêt général à travers l'information sur les mesures, droits et dispositifs nouveaux, l'incitation à la modification des comportements et l'accompagnement au changement ou encore la promotion de différents métiers du secteur public (défense, justice, santé...).

La communication publique a recours à l'ensemble des techniques de communication média et/ou hors-média (publicité, relations presse, relations publiques, édition, marketing relationnel, internet, etc.).

**Les cibles de la communication de l'État peuvent être :**

- directes : la communication cherchera à toucher directement le grand public et/ou un public plus ciblé (jeunes, femmes, personnes âgées, chefs d'entreprise, etc.), en fonction du sujet ou des objectifs ;
- indirectes : pour toucher le public visé, la communication peut s'appuyer sur des relais choisis soit pour leur proximité avec la cible finale (associations, services déconcentrés, médias spécialisés, etc.), établissements publics au niveau local (CPAM, ANPE...), soit pour leur capacité à relayer l'information (presse audiovisuelle, presse écrite).

**Les budgets consacrés aux actions de communication**

Les ministères sont dotés d'un budget de communication voté par le Parlement dans le cadre des lois de finances initiales. Une partie de ces budgets est utilisée pour les campagnes d'information gouvernementales. Ces budgets sont variés selon le thème, la durée, les moyens utilisés et représentent en moyenne un budget annuel d'environ 60 millions d'euros TTC.

Une part de ces budgets est consacrée à l'achat d'espace : près de 32 millions d'euros TTC en 2004 pour les seuls ministères, non compris l'achat d'espace des organismes sous tutelle (par exemple, l'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (INPES) et l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME). Ceci situe ainsi la communication gouvernementale à la 51e place des annonceurs.

L'utilisation de ces budgets de communication fait l'objet d'un contrôle a posteriori de la Cour des comptes chargée de vérifier leurs modalités d'attribution à des sociétés privées.

Enfin, l'application de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) se traduira à compter de janvier 2006 par l'élaboration d'indicateurs au sein de chaque ministère destinés à mesurer l'efficacité des actions de communication par rapport aux budgets investis. ■








| Rang | Annonceur | Investissements médias bruts HT 2004 (en K euros) |
|---|---|---|
| 1 | RENAULT AUTOMOBILES | 304 671 |
| 2 | CARREFOUR MAGASINS | 280 535 |
| 3 | DANONE | 277 797 |
| 4 | É. LECLERC MAGASINS | 227 494 |
| 5 | NESTLÉ FRANCE | 226 202 |
| 6 | PEUGEOT AUTOMOBILES | 183 012 |
| 7 | CITROËN AUTOMOBILES | 180 880 |
| 8 | FRANCE TÉLÉCOM | 177 616 |
| 9 | PROCTER & GAMBLE FRANCE | 175 764 |
| 10 | CEGETEL/SFR | 158 652 |
| .. | .. | .. |
| 50 | CANAL SATELLITE | 62 084 |
| 51 | **ENSEMBLE DES MINISTÈRES *** | 61 168 |
| 52 | KRAFT FOODS FRANCE | 60 957 |
| 53 | WANADOO | 60 418 |
| 54 | CRÉDIT AGRICOLE | 56 041 |
| 55 | EMAP FRANCE | 55 278 |
| 56 | KELLOGS | 52 989 |

Source : TNS/ Secodip

** Hors investissements des organismes sous tutelle des ministères (INPES, ADEME, etc.)*

# Les acteurs de la communication



La communication de l'État est la résultante de prises de parole ou d'actions de communication mises en œuvre par de multiples acteurs :

- le Premier ministre et les ministres ;

- les ministères ;

- les préfets ;

- les administrations déconcentrées ;

- les organismes sous tutelle des ministères.

La communication de l'État intervient dans un univers “concurrentiel” où d'autres acteurs peuvent également s'exprimer sur les mêmes sujets.

Ces acteurs peuvent être :

- des élus ;

- des collectivités locales ;

- des syndicats ;

- des groupes de pression ;

- des associations ;

- des médias.

Les acteurs de la communication gouvernementale sont multiples. En effet, chaque ministère dispose de structures et de moyens de communication tant au niveau central qu'au niveau déconcentré. Ils mettent en œuvre des actions de communication en direction de publics internes et/ou externes. Réalisées de façon ministérielle ou interministérielle, ces actions sont perçues comme l'expression de la volonté du gouvernement et engagent son image.

Il importe donc d'assurer une cohérence à ces actions par le biais notamment de la coordination de la communication gouvernementale.

Il est à noter que les préfectures, les ambassades ainsi que les services déconcentrés sont des relais privilégiés pour l'information sur l'action gouvernementale et la démultiplication des actions de communication.

**La coordination de la communication et de l'information gouvernementales**

La gestion de la coordinations des actions de communication gouvernementale incombe au Service d'information du Gouvernement (SIG) qui est l'interlocuteur privilégié des ministères.

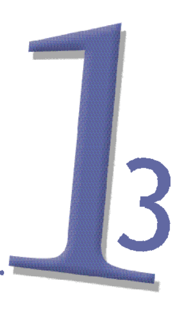
La procédure de coordination concerne les campagnes de communication et les opérations de relations publiques organisées en direction d'un public externe à l'administration, c'est-à-dire les campagnes publicitaires, les opérations de relations publiques ou de relations avec la presse, l'organisation d'événements ou de colloques, la participation à un salon, la création d'identité visuelle, les publications ponctuelles et les créations de stands. Elle concerne également la mise en œuvre d'études et la réalisation de sites internet.

Cette procédure fait l'objet d'une circulaire du Premier ministre qui en définit les principes et les modalités.

**La charte graphique gouvernementale**

Pour favoriser l'identification des actions émanant de l'État et mises en œuvre par un grand nombre d'acteurs différents, un identifiant fédérateur de la communication gouvernementale a été créé en 1999. Il est présent sur tous les supports d'information et de communication des services de l'État dans le respect des principes définis par la charte graphique gouvernementale. ■

# Les principes et règles juridiques de la communication






La communication gouvernementale repose sur des principes qui en légitiment la mise en œuvre. Elle s'inscrit par ailleurs dans un cadre juridique précis.

**Ces principes ont trait :**

- à la finalité des campagnes de communication. En effet, ces campagnes poursuivent un objectif d'intérêt général ;
- à la prise en compte des attentes du public et au choix de moyens adaptés pour toucher le public visé. Ces choix devront être faits dans une logique de récepteur et non pas seulement d'émetteur ;
- à la durée de la communication. Celle-ci doit pouvoir être mise en œuvre dans la durée notamment quand il s'agit de sensibiliser et d'inciter à des changements de comportement. Ceci suppose néanmoins des budgets adaptés ;
- à la mise en place de dispositifs (lieux d'accueil, centres d'appels, sites internet) permettant de diffuser l'information et de répondre aux interrogations générées par la communication ;
- à l'évaluation des actions de communication qui doit être adaptée aux techniques de communication utilisées, permettant notamment de rendre compte de l'utilisation de l'argent public.

**Les règles juridiques ont trait :**

- au respect des règles du code des marchés publics qui ont pour objectif de garantir la transparence sur les procédures et l'utilisation des deniers publics ainsi que sur les modalités de mise en concurrence ;
- au respect de la loi du 15 janvier 1990 relative à la limitation des dépenses électorales et à la clarification du financement des activités politiques qui limite les actions de communication en période pré-électorale et impose une neutralité au gouvernement.

Les règles en la matière sont posées par les articles L. 47 à L. 52-3 du code électoral.

S'agissant plus particulièrement des dispositions applicables en amont de la campagne électorale officielle, il convient de se référer aux dispositions suivantes :

***Art L. 50-1*** : prohibe le recours aux numéros téléphoniques ou télématiques gratuits, dans les trois mois précédant le premier jour du mois du scrutin ;

***Art L. 51*** : interdit l'affichage en dehors des emplacements réservés à cet effet, dans le même délai ;

***Art L. 52-1*** : interdit toute publicité commerciale, dans les mêmes délais ; et, dans sa rédaction complétée par l'article 23-I de la loi n° 2001-2 du 3 janvier 2001, dispose que pendant les trois mois précédant le premier jour du mois d'une élection et jusqu'à la date du tour du scrutin où celle-ci est acquise, l'utilisation à des fins de propagande électorale de tout procédé de publicité commerciale par la voie de la presse ou par tout autre moyen de communication audiovisuelle est interdite.

Pour les mêmes raisons, la loi du 19 juillet 1977, relative à la publication et à la diffusion de certains sondages d'opinion, modifiée par la loi du 19 février 2002, s'applique.

Il est donc recommandé en période électorale de veiller au contenu et aux supports de communication utilisés afin que leur caractère d'intérêt général soit incontestable. ■

# L'évaluation de la communication





Une évaluation peut être effectuée avant, pendant ou après l'action de communication. Elle est nécessaire pour :

- en mesurer l'efficacité ;
- vérifier si les résultats observés correspondent ou non aux objectifs annoncés qui correspondent à un résultat chiffré et daté ;
- analyser les résultats des objectifs qu'ils soient atteints ou non ;
- étudier ce qui n'a pas marché, afin d'en tirer les enseignements.

L'évaluation peut être faite à partir :

- d'indicateurs objectifs constatant les effets réels des opérations de communication (statistiques d'accidents par exemple, s'il s'agit d'une action destinée à améliorer la sécurité routière) ;
- d'études d'opinion qui peuvent contribuer à la définition d'une stratégie de communication et, s'agissant des études dites "pré-test", constituer un outil de validation d'un projet de création ;
- de "post-tests" et d'études qui permettent de mesurer l'impact et les effets présumés de la communication publicitaire, l'adhésion au message et leur bonne compréhension.

Il convient en premier lieu, d'opérer une distinction entre le bilan et l'évaluation.

Faire un bilan, consiste à analyser l'ensemble de la situation à un moment donné par le biais de jugements de valeur. Parmi les résultats constatés, certains correspondent à des objectifs clairement définis à l'avance, d'autres peuvent être obtenus de manière complètement fortuite. Il faut alors se demander si, pour la période suivante, ces éléments peuvent être repris afin de les intégrer dans les nouveaux objectifs à atteindre.

Faire une évaluation consiste à étudier les résultats qui sont rattachables à des opérations programmées à l'avance. Un bilan de l'évaluation conduite sera alors dressé afin de permettre une évaluation des résultats correspondant aux objectifs annoncés.

La mesure de résultat est plus ou moins facile à mettre en œuvre selon les domaines d'activités et selon les objectifs des communications concernées, par exemple l'incitation au changement de comportement.

Le grand atout des communications d'incitation est de provoquer des passages à l'acte visibles et facilement mesurables. Il faut pour cela trouver des critères d'ordre social ou culturel. C'est tout le problème de l'évaluation de l'action sociale. Par exemple, à quoi peut-on mesurer les résultats d'une campagne de communication pour la lutte contre la toxicomanie ou contre la délinquance ? Il convient de mettre au point des indicateurs sociaux permettant de mesurer l'impact des interventions publiques.

Concernant l'état de l'opinion, il faut savoir que celle-ci, très fluctuante, difficilement mesurable est soumise à des influences diverses pas toujours identifiables. Par exemple, connaître les réactions lors de la campagne menée sur la consommation des antibiotiques et le recours à la prescription des génériques. Pour appréhender au mieux, des études qualitatives et/ou quantitatives peuvent être conduites.

Lorsque les résultats de l'action sont bien cernés, il est important de vérifier si le succès ou l'échec est imputable ou non aux méthodes de communication mises en place et, si possible, dans quelle mesure. Il faut pouvoir distinguer ce qui relève d'opérations programmées telles que le publipostage, l'affichage, la distribution de dépliants, etc. Dans le cas des campagnes multimédia, il faut identifier la part attribuée à chaque type de média.








# 1₄ L'évaluation de la communication

Des outils de mesure peuvent être mis en place pour chaque catégorie de support par l'intermédiaire d'enquêtes sur des produits spécifiques et en fonction des public concernés. Les enquêtes d'opinion peuvent être soit quantitatives, et s'effectuer par téléphone ou en face à face, soit qualitatives sous la forme de réunions de groupe, et leur degré d'approfondissement est variable : possibilité d'interroger l'échantillon sur leur degré de satisfaction, les suggestions à apporter, etc.

Il est opportun d'accompagner ces outils de mesure d'une veille médias qui tiendra compte de la taille des articles, du lectorat et du support.

Ainsi, l'évaluation s'appuie sur divers procédés, tous complémentaires. Elle permet :

- de mesurer les attentes par des études d'opinions qualitatives ponctuelle ou quantitatives (ponctuelle ou barométrique), une veille médias, une veille internet, un questionnaire réalisé par le biais d'un centre d'appels (enquêtes "mystères") ;
- de mesurer l'impact des actions de communication par des post-tests de la campagne publicitaire (par exemple, une évaluation auprès des participants au colloque ou auprès des visiteurs d'un stand mais aussi du grand public), par le nombre de courriels, d'appels téléphoniques, de visites sur un site internet, par la mesure de retombées presse ou encore par le biais d'indicateurs objectifs ;
- de suivre l'évolution de la satisfaction et des attentes dans le temps par des baromètres quantitatifs auprès des publics concernés, par une veille médias, par une veille internet, ou par des indicateurs objectifs (changement de comportement du public par exemple) ;
- d'évaluer les outils pérennes (accueil physique ou téléphonique, exposition, revue de presse, ...), par exemple, par une évaluation qualitative ou quantitative, par un suivi des centres d'appels téléphoniques, par la mesure de fréquentation d'un site, par une étude de lectorat. ■

# La communication interne





## Définition

La communication interne est un enjeu stratégique pour le fonctionnement d'une administration et sur sa politique de communication. Elle s'adresse à l'administration elle-même et permet une circulation verticale de l'information (descendre de l'encadrement vers la base et/ou remonter du terrain) ou transversale. Elle développe aussi le sens du collectif et fait prendre conscience du climat interne, des dysfonctionnements institutionnels.

La communication interne présente de nombreuses vertus. Outil de management, elle permet de mobiliser et de motiver les agents en fixant un cap, en unifiant les objectifs et les valeurs du service et en rendant compte du travail accompli collectivement et individuellement. Ainsi, les agents peuvent s'approprier les résultats et mieux se situer dans le service. En favorisant le dialogue et en améliorant les échanges, elle encourage chacun à formuler des observations et des propositions de changement. De ce fait, elle est de nature à lutter contre le cloisonnement administratif.
Une communication interne dynamique facilitera la mise en place des grandes réformes de l'État et permettra, par la communication externe, de véhiculer une image positive des services publics.

## Outils

- L'audit et le plan de communication interne
- Le projet de service
- Les publications internes
- Le livret d'accueil
- La tenue de réunions
- L'entretien
- L'affichage, les notes de service, les mémos
- L'intranet, la messagerie électronique
- Les études et baromètres internes

## Environnement

La communication interne s'adresse à l'ensemble du service, aux responsables d'un dossier, à un agent ou aux relais de communication dans le service. L'identification des différents publics internes permettra une meilleure diffusion de l'information via des supports et contenus adaptés.

Les informations soumises à la communication interne sont variées et concernent autant les procédures de fonctionnement du service et ses objectifs que les informations obligatoires, l'actualité de l'administration ou les problèmes rencontrés.

## Méthodologie

La communication interne repose d'abord sur la détermination des besoins en communication interne. Un audit permettra d'identifier les pratiques actuelles, d'en analyser les forces et les faiblesses.

Ensuite, le plan de communication interne s'attachera à mettre en œuvre la stratégie retenue tant pour la gestion courante du service que pour une situation spécifique. Le service déterminera le plan de communication selon les destinataires, la nature de l'information et le type de support adapté à chaque information et au public. Il permet ainsi d'assurer la cohérence et la permanence de la communication.

Une évaluation de la communication interne peut être conduite de façon régulière ou ponctuelle, par la réalisation d'études et de sondages ad hoc ou barométriques. ■

# La communication interne







- ✓ Analyser les processus de communication existants
- ✓ Adapter l'information au public visé
- ✓ Déterminer les objectifs de la communication interne
- ✓ Identifier et hiérarchiser les destinataires de l'information
- ✓ Prendre conscience des moments de la communication
- ✓ Choisir le type d'information à communiquer
- ✓ Considérer la communication comme évolutive et adapter les outils et les messages

- ✗ Se limiter à un seul moyen de communication interne
- ✗ Trop communiquer : savoir doser la communication
- ✗ Omettre d'identifier clairement les cibles en fonction des actions
- ✗ Négliger les besoins en information des agents

## Repères


- Beal Jean-pierre, Lestocart Pierre-André, *Entre management et marketing : la communication interne*, Devos


## Mes commentaires



# La communication interne

## ▶ La stratégie de communication interne





## Définition

La communication interne agit sur les représentations des agents. Elle possède trois finalités complémentaires : faire connaître (l'accès à l'information), faire comprendre (le sens de l'information), faire interagir (la relation entre les membres du service). Préoccupation constante des cadres, la communication interne tend à diffuser les informations qui viennent du sommet et celles qui remontent de la base. Comme tout agent, l'attaché reçoit l'information et la diffuse. Pour en faire un outil au service du management de son équipe, l'attaché doit élaborer une stratégie préalable de communication interne.

## Outils

• L'audit : préalable à la détermination d'une nouvelle stratégie, ce diagnostic permet d'adapter la stratégie à retenir en s'appuyant sur les éléments opérationnels du système précédent et en rectifiant ses faiblesses.

• Le plan de communication interne : formalisant la stratégie retenue tant pour la gestion courante du service que pour une situation spécifique, il vise le respect de deux principes essentiels en communication interne : la cohérence des informations échangées et des supports utilisés (quoi diffuser et comment ?) et la constance de l'échange d'information (quand et à quel rythme diffuser l'information ?).

## Environnement

La stratégie de communication interne s'élabore lors de la prise de poste, après une période d'observation du service. Considérée comme un des outils du management, elle doit contribuer à la réalisation des objectifs du cadre. La communication interne permet de satisfaire des besoins rarement évalués dans un service mais essentiels à son bon fonctionnement : le bien-être des agents, la cohésion de l'équipe, la facilité du dialogue. Une stratégie de communication interne peut aussi être élaborée face à une situation ponctuelle : projet de service, projet classique, situation de crise, etc.

## Méthodologie

**L'audit :** l'attaché devra analyser lui-même les pratiques actuelles (quelles informations sont échangées et quels supports de communication sont utilisés ? Dans quelles conditions ces supports sont-ils utilisés ?). Un questionnaire d'évaluation pourra également être adressé aux agents et une réunion de synthèse permettra enfin d'échanger et de dresser les bases consensuelles d'un nouveau plan de communication interne.

**Le plan de communication interne :** pour chaque type d'information à échanger, l'attaché doit prévoir le support à retenir, le ou les destinataires et le moment à choisir. Pour plus d'efficacité, les grandes lignes de ce plan doivent être connues de tous les agents (c'est le mode d'emploi de la communication interne dans le service).

***Quelles informations communiquer ?*** Les procédures de fonctionnement du service (unification des pratiques, emploi du temps…), les objectifs, projets et évaluations du service, l'actualité de l'administration, du service, les suggestions et les problèmes rencontrés, les informations obligatoires (hygiène et sécurité, statut des personnels…).

***À qui communiquer ?*** À l'ensemble du service, aux responsables d'un dossier ainsi qu'aux partenaires sociaux.

***Quels supports utiliser ?*** (*voir fiches thématiques*).

***Quand communiquer ?*** L'opportunité du moment de cette communication est fonction du type d'information, du contexte institutionnel, du climat social. Le rythme : identifier les étapes de la vie du service ou d'un projet sur lesquelles il faut communiquer et définir le contenu de l'information pour chacune de ces étapes.

*Ex. : informer que telle phase d'un projet a débuté, que telle action est engagée, que l'on a abouti à tel résultat.* ■








# La stratégie de communication interne



## ✓ À faire

- ✓ Bâtir une stratégie, même succincte pour assurer la cohérence et la permanence de la communication
- ✓ Communiquer pour mobiliser et motiver les agents
- ✓ Unifier les objectifs et les valeurs du service
- ✓ Rendre compte du travail individuellement et collectivement
- ✓ Communiquer pour permettre une appropriation des résultats et des propositions de changement par les agents
- ✓ Clarifier les arbitrages
- ✓ Permettre à chacun de situer le service et de s'y positionner
- ✓ Communiquer pour favoriser le dialogue et l'initiative
- ✓ Susciter et tenir compte des informations et observations qui peuvent être formulées
- ✓ Communiquer pour éviter les rumeurs et les malentendus qui accompagnent toujours l'absence d'information

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Communiquer trop ponctuellement et sans réflexion préalable sur la méthode
- ✗ Communiquer sur tout et tout le temps (audience nulle)
- ✗ Rester silencieux dans des moments importants : si aucune information n'est disponible sur le moment, exposer au moins les termes du problème ou les “règles du jeu” et s'engager à transmettre des nouvelles
- ✗ Communiquer individuellement des informations collectives (communication inégalitaire)
- ✗ Communiquer collectivement des informations individuelles (stigmatisation de l'agent)
- ✗ Communiquer sans expliquer (le sens donné à l'information est la clé de la motivation des agents)
- ✗ Communiquer sans tenir compte de la réaction des récepteurs

## Repères


• Association française de communication interne : www.afci-asso.fr

• d'Almeida N., *La communication interne de l'entreprise*, PUF, 3e édition, 2002.


## Mes commentaires





# La communication interne



## La communication individuelle



## Définition

La communication individuelle se distingue par le seul fait que l'information est transmise d'un individu à un autre, et non collectivement. Comme pour les autres supports, l'information peut descendre de l'encadrement vers la base, elle peut aussi remonter du terrain ou circuler transversalement.

## Outils

- L'entretien formel (entretien ad hoc, entretien de notation, etc.) ou informel
- L'écrit formel (courrier, voire courrier électronique, document administratif spécifique notifié, etc.) ou informel (mot, courrier électronique, etc.)

## Environnement

La communication individuelle doit être réservée à l'échange d'une information qui ne concerne que deux personnes (les protagonistes). Elle trouve donc souvent sa place dans un environnement imposant de la confidentialité ou de la discrétion (*ex. : discussion autour d'un projet, difficulté personnelle*), dans les situations à caractère personnel, conflictuel et/ou officiel où elle peut être imposée par les règlements (*ex. : entretien de notation*) ou laissée à la libre appréciation de son initiateur *(ex. : questions relevant du statut personnel d'un agent, notation, problèmes d'attitude au travail*), et dans la gestion quotidienne d'un service, en dehors de toute crise. L'entretien informel est bien adapté pour entretenir un climat d'écoute et de bonnes relations au sein d'un service. Il permet de comprendre les attentes des personnels et favorise un bon management des équipes. Il permet aussi de valoriser le travail d'un agent et d'obtenir des retours sur son propre management.

## Méthodologie

**L'entretien individuel** : formel ou pas, il doit être structuré autour d'un petit nombre d'objectifs prédéfinis, de thèmes à aborder et de moments d'expression libre laissés à son interlocuteur.

Sa conduite doit permettre :

- **à l'initiateur** d'atteindre ses objectifs en déterminant ce qui est négociable ou pas. L'entretien ne doit jamais être "subi". Une préparation, même succincte (trame d'entretien), peut permettre de garder à l'esprit les objectifs de départ et de ne pas se laisser mener par le fil de la discussion. Un recadrage ferme et non brutal peut être nécessaire ;
- **à l'interlocuteur** de se sentir écouté. La pratique de l'écoute active (reformulation), une attitude verbale (vocabulaire) et non verbale (position du corps, regard, etc.) ouverte, sans agressivité ni mépris, sans distraction, constituent des soutiens majeurs ; et de comprendre exactement le sens et la portée du propos. Le vocabulaire employé et les formules utilisées doivent être pédagogiques, adaptés au public et à la complexité de la situation ;
- **aux protagonistes** de se donner les moyens de déterminer ensemble une solution au problème posé. Même si un accord n'a pas été trouvé, la conclusion doit permettre de lever toute ambiguïté sur les positions de chacun et le sens de la décision finale.

Exemple de trame d'entretien :
a) bref avant-propos destiné à instaurer un climat sécurisant, voire convivial ;
b) exposé du motif de l'entretien (fait générateur) et des résultats attendus (objectifs) ;
c) invitation faite à l'interlocuteur de donner son sentiment sur le thème de l'entretien ;
d) conclusion et reformulation par le meneur de l'entretien.

**L'écrit individuel** : il répond aux mêmes exigences de structure, de pédagogie et de mesure que l'entretien et s'emploie aussi dans le même contexte. En revanche, par son caractère plus solennel et durable, il peut constituer un acte administratif au sens juridique du terme. Pour la notification de décisions difficiles, un entretien préalable est indispensable par loyauté et pour en atténuer la sécheresse. ■

# La communication individuelle




- ✓ Combiner les entretiens (en premier) et les écrits (par la suite) dans les situations les plus difficiles ou les plus officielles
- ✓ Prendre conscience que la fermeté d'une décision n'exclut pas une attitude calme et ouverte au dialogue.
La crédibilité de l'auteur n'en sera au contraire que renforcée
- ✓ S'adresser à une personne relais qui transmettra l'information collective, pour certaines informations
- ✓ Donner du sens à l'information




- ✗ Utiliser la communication individuelle pour transmettre une information qui concerne l'ensemble du service ou plusieurs personnes. La communication sera alors inévitablement inégale et donc source de conflits
- ✗ Utiliser la communication collective pour transmettre une information qui ne concerne qu'un agent, lorsque celle-ci a un caractère manifestement personnel

Mes commentaires

# La communication interne



## La communication informelle






### Définition

La communication informelle vise à créer un terrain propice à la communication en dehors du cadre habituel de travail, notamment par le développement de la convivialité et de la détente. Elle a pour principaux buts :
- de découvrir l'autre autrement que par le travail ;
- de conforter le sentiment d'appartenance à l'institution ;
- de prendre le pouls de l'institution.

Elle peut aussi prendre le relais des autres formes de communication.

### Outils

La communication informelle peut prendre des formes variées : pauses, cafés, fêtes, réunions annuelles, séminaires internes annuels, événements sportifs, voyages, manifestations diverses.

### Environnement

La communication informelle ne doit pas être forcée ou contrainte mais doit s'exercer de façon spontanée et libre. Elle doit être aussi constante que possible.

Elles est d'abord un état d'esprit. Saluer ses collaborateurs, leur serrer la main sont autant de règles élémentaires qui permettent de créer des liens. Etre ouvert et avenant, avoir le sourire peuvent être des moyens subtils de créer une bonne ambiance de travail, de mettre en confiance son équipe.

L'humour peut être le moyen de détendre l'atmosphère et d'intégrer des collaborateurs distants et fermés. Il permet de souder un groupe en suscitant une dynamique de travail : une équipe dont les relations sont fondées sur la convivialité augmente sa capacité de travail.

On peut songer à l'agencement des locaux en créant un espace détente, en installant des machines à café dans un lieu convivial, en organisant des rencontres sportives entre services ou administrations.

### Méthodologie

La communication informelle est facilitée par une adaptation des locaux. Laisser la porte de son bureau ouverte est une invitation à entrer et à communiquer. Se déplacer pour transmettre une information peut réduire la distance entre les individus, renouer le contact.

Installer dans le service un espace détente permet au personnel de se retrouver et d'échanger des propos autour d'une tasse de café. Mettre à disposition des employés un micro-ondes, un réfrigérateur, un évier et de la vaisselle leur permettra de partager un déjeuner et de rendre le service fonctionnel et accueillant.

La nécessaire spontanéité de la communication informelle fait obstacle à l'existence d'une méthodologie, mais elle peut en outre être favorisée par :
- l'organisation de moments privilégiés au cours desquels le service se regroupe. L'occasion peut être la célébration de l'arrivée ou du départ d'un agent, d'une promotion, la naissance d'un enfant ou un mariage ;
- l'organisation de rencontres sportives, de sorties culturelles, d'activités créatrices (ateliers peintures, cours de théâtre) ;
- l'adhésion des collaborateurs à d'un projet commun : bénévolat, action humanitaire, écologique ou sociale. ■

2.1

# La communication informelle




- ✓ Rester agréable et de bonne humeur
- ✓ Remercier ses collaborateurs, valoriser leur travail et montrer la confiance qu'on leur porte
- ✓ Être à l'écoute et disponible
- ✓ Aller au-devant de ses collaborateurs
- ✓ Se déplacer dans le service pour communiquer les informations
- ✓ Répondre agréablement au téléphone
- ✓ Déterminer l'opportunité de la communication informelle
- ✓ Manier l'humour avec prudence et ne pas en abuser




- ✗ Abuser de la communication informelle : les relations entre agents doivent rester professionnelles
- ✗ Communiquer son stress sur son lieu de travail
- ✗ Paniquer en cas de situation difficile
- ✗ Négliger son image

## Repères

L'expérience de la ville de Chatou est intéressante. Elle a pris l'initiative de créer un atelier de théâtre, ce qui a permis de briser la glace entre les agents et les élus.

## Mes commentaires



# La communication interne

## ▶ Le livret d'accueil






## Définition

Le livret d'accueil participe aux pratiques formelles et informelles d'accueil du nouvel arrivant au sein d'une administration (en même temps que la visite des locaux, la présentation de l'ensemble des personnels, le pot de bienvenue…) dont il doit être l'ouvrage de référence. Il doit permettre au nouvel agent de faire connaissance avec son administration, il lui délivre des renseignements pratiques pour ses fonctions et pour son usage personnel. Le livret doit être conçu avec le souci de donner une image positive et accueillante de l'administration et par là même d'en valoriser le personnel.

## Outils

Livret, guide d'accueil, vade-mecum, trombinoscope, d'un format pratique et solide, une présentation classique et sobre s'impose alliant moindre coût et pérennité du document. Il doit pouvoir être facilement réactualisé (fiches classeur, livret sur informatique, etc.).

## Environnement

Utiliser le moment fort que constitue l'arrivée d'une personne au sein d'une institution est essentiel pour faciliter l'intégration du nouvel arrivant.

Il est l'outil indispensable pour la mémorisation des nombreuses informations verbales qui assaillent ce dernier. Il permet surtout de garantir l'uniformité des informations données entre les différents agents nouvellement arrivés.

## Méthodologie

Le livret d'accueil est une source d'informations de référence pendant la période d'adaptation. Il doit être conçu comme un guide susceptible d'orienter les démarches professionnelles ou personnelles de l'agent au sein de l'institution. Il répond aux besoins et intérêts immédiats. Il doit pouvoir s'adapter à toutes les catégories d'agents. Les directions de la gestion du personnel et de la communication doivent être associées à sa rédaction. Bien conçu, il doit aussi pouvoir servir de guide de référence aux agents déjà en poste.

Lorsque l'administration a une structure éclatée, la conception unifiée du livret est nécessaire à la bonne présentation de l'identité de cette administration.

**Exemple de composition**

L'introduction est le plus souvent un mot du directeur, du recteur ou du président de la collectivité territoriale, selon l'administration.

Le sommaire peut être variable

- Chapitre 1 - L'institution : localisation, statuts, mission, effectifs, organigramme.
- Chapitre 2 - La vie professionnelle, règlement intérieur, horaires, contrat de travail, rémunération, congé, absence, formation professionnelle.
- Chapitre 3 - Les services : transports, bibliothèque, logistique, imprimerie.
- Chapitre 4 - Les structures de l'administration.
- Chapitre 5 - Les acteurs du social : amicales du personnel, délégués syndicaux, prestations sociales.
- Chapitre 6 - La vie pratique : plan d'accès, restaurants, parking, lignes bus, numéros utiles.

Le livret doit avoir une forme pratique et solide, et être réactualisé chaque année. La présentation classique et sobre assure la pérennité de ce document. ■

# Le livret d'accueil







**À faire**

- ✓ Créer un groupe de travail pour l'élaboration
- ✓ Personnaliser le livret d'accueil
- ✓ Adopter un langage clair
- ✓ Préférer la rédaction collective
- ✓ Utiliser un glossaire pour les sigles et abréviations
- ✓ Respecter la charte graphique et la signalétique de l'administration
- ✓ Prévoir des actualisations

**À ne pas faire**

- ✗ Adopter un langage "maison", un jargon
- ✗ Chercher l'exhaustivité
- ✗ Demeurer immuable
- ✗ Confier la réalisation du projet à une personne unique
- ✗ Multiplier l'utilisation des sigles

## Mes commentaires



# La communication interne

## Les publications internes






### Définition

Les publications internes sont destinées aux agents de l'administration. Elles présentent l'activité, les projets, les réussites de cette administration. Ces publications (journal interne, lettre interne, et rapport d'activité…) reflètent le climat interne et confortent le sentiment d'appartenance à l'institution en valorisant les initiatives et en facilitant l'expression. Leur objectif est à la fois simple et ambitieux : informer, créer une relation entre l'administration et ses agents. L'enjeu est d'être lu.

### Outils

Les publications internes peuvent prendre la forme d'un magazine, d'une revue, d'un journal, d'une lettre ou d'un rapport d'activité, ou encore d'une rubrique sur l'intranet.

Elles peuvent être diffusées sur support papier, par le biais de la messagerie électronique, être mises en ligne sur l'intranet de l'administration.

### Environnement

Les publications internes sont les outils adaptés pour fédérer les agents autour de l'esprit de l'administration. Pour ce faire, elles doivent refléter au mieux l'univers de l'administration et son activité, tant dans sa forme que dans son fond, et donner la parole aux agents. Elles doivent s'inscrire en cohérence et en complémentarité par rapport aux autres outils de communication interne.

### Méthodologie

La publication existe par et pour son lectorat. Elle est destinée aux agents et doit être élaborée par rapport à leurs attentes et dans le souci de répondre à leurs besoins d'information.

Définir les objectifs de communication interne permettra de déterminer quelles seront les publications nécessaires et quel sera le format le plus adapté (lettre, journal...). La définition des cibles est une phase importante pour préciser les attentes spécifiques des lecteurs par le biais de sondages, de questionnaires, d'enquêtes. Il est recommandé de préparer un n° 0 qui sera soumis à un échantillon test des agents. La périodicité sera déterminée en fonction du format et des attentes des lecteurs.

La réalisation d'une publication implique la mise en place d'un comité de rédaction dont l'importance est liée à la taille de l'administration, au format de la publication retenue et à la périodicité. La rédaction peut être réalisée en interne, ce qui permet une grande implication des rédacteurs, ou en externe. Le projet sera fonction du budget disponible et du savoir-faire.

**Sur le fond :** le contenu est un élément déterminant de la réussite ou de l'échec de la publication. Un espace pour l'expression des agents doit être prévu et chaque service doit y être représenté. La vie sociale (naissance, départ…) doit trouver sa place, notamment dans le journal interne.

Le rapport d'activité se distingue des autres publications par ses objectifs : faire le bilan de l'activité de l'administration par service, thématique ou par mission, et afficher les perspectives de l'année à venir.

**Sur la forme :** la mise en pages pourra être réalisée en interne par une personne disposant d'un matériel adéquat ou traitée en externe. Le nombre de pages dépendra de la forme, des cibles, du positionnement et de la périodicité de la publication. Le titre doit identifier l'administration, et la charte graphique doit être respectée (logo du ministère, de l'administration…). Par ailleurs, la publication doit respecter un cadre juridique précis : une déclaration préalable doit être effectuée auprès du Comité des publications qui émet un avis.

**Pour la diffusion**, la distribution interne sur support papier est la plus utilisée. Mais elle est aussi possible par envoi par messagerie électronique ou par mise en ligne sur l'intranet de l'administration. Quelques exemplaires peuvent être disponibles à l'accueil de l'administration. Par ailleurs, d'autres administrations peuvent vouloir recevoir ces publications internes. ■



# Les publications internes

## ✓ À faire

- ✓ Informer les agents de la réalisation d'une publication
- ✓ Refléter le climat interne
- ✓ Conforter le sentiment d'appartenance à l'administration
- ✓ Valoriser les initiatives
- ✓ Faciliter l'expression des agents
- ✓ Représenter chaque service
- ✓ Adopter une présentation qui incite à la lecture
- ✓ Prévoir un mode de diffusion adapté



## ✗ À ne pas faire

- ✗ Idéaliser le service dans la publication
- ✗ Faire trop beau et trop cher
- ✗ Ne pas donner aux agents la possibilité de s'exprimer
- ✗ Porter atteinte à la vie privée des agents
- ✗ Faire de la diffamation
- ✗ Ne pas respecter la périodicité

## Repères

- www.bepub.com
- www.ensemble-fr.com
- Comité des publications, La Documentation française

## Mes commentaires



# La communication interne

## ▶ La conduite de réunion






### Définition

Les réunions sont un moment privilégié de la communication interne et l'occasion d'améliorer les échanges au sein de l'administration. Elles sont aussi l'occasion de participer à l'élaboration, à la mise en place, et au suivi des stratégies et des actions. Pour cela, elles doivent être efficaces et obéir à des règles précises de fonctionnement afin de permettre des prises de décision claire.

### Outils

• Le lieu : la réunion doit se dérouler dans une salle prévue pour cet usage, suffisamment isolée de l'activité du service. Les tables sont disposées soit en rond, soit en "U". La personne qui préside doit être placée de façon à ce que l'ensemble des participants puisse la voir. Elle doit prévoir qu'un compte rendu ou un relevé de décisions sera fait à l'issue de la réunion, et adressé à l'ensemble des participants ainsi qu'à ceux qui n'ont pas pu être présents.

• Les supports écrits : l'ordre du jour mentionne : le jour, l'heure, la durée et le lieu de la réunion, l'énumération des thèmes abordés, le nom des intervenants, le temps de parole prévu pour les intervenants et pour la discussion. Toujours mettre à disposition des participants de la documentation de référence.

Rétroprojecteurs et supports multimédias peuvent être utilisés.

### Environnement

Les réunions sont organisées en fonction de l'activité du service, de façon hebdomadaire, mensuelle ou annuelle ou ad hoc. La réunion peut intervenir avant une prise de décision, lors d'échanges exploratoires, pour le suivi d'un dossier ou pour la préparation d'un événement ou d'une crise. Elle doit être utilisée pour des questions importantes.

### Méthodologie

**Actions en amont :** il faut convenir d'une date suffisamment à l'avance avec l'ensemble des participants afin que la majorité d'entre eux soit présente. Une semaine avant la réunion, établir un pré-ordre du jour qui signale les thèmes abordés, que pourront abonder les participants. Trois jours avant, faire parvenir l'ordre du jour définitif en précisant bien les participants, le lieu, la date et l'heure de la réunion, et envoyer, le cas échéant, la documentation permettant de préparer la réunion.

**Conduite de la réunion :** en début de séance, redistribuer l'ordre du jour et la documentation ayant trait à la réunion à chaque participant. Les points divers sont consacrés à des thèmes a priori mineurs ou non prévus au moment de la rédaction de l'ordre du jour. Parfois, ils cachent des non-dits et le vrai motif de la réunion (conflits d'intérêts, désaccords sur la stratégie, par exemple).

Le président de séance doit s'imposer des objectifs méthodologiques :

• **avant la réunion :** préparer les supports, les locaux, les dossiers à remettre aux participants, vérifier que les participants invités soient présents ;

• **lors de la réunion :** déterminer la durée de la réunion, faire respecter l'ordre du jour, veiller à une bonne distribution des temps de parole, solliciter l'avis de ceux qui ne disent rien, interrompre les bavardages intempestifs, établir des synthèses intermédiaires pour faire apparaître l'avancement de la discussion ou les prises de décision ;

• **après chaque point important** de l'ordre du jour, un tour de table s'impose pour obtenir l'avis de toutes les personnes présentes. Il doit, dans le même temps, éviter que l'on revienne sur la discussion d'autres points qui ont déjà fait l'objet d'une décision.

Le secrétaire de la réunion relèvera notamment les points acquis. Cela permettra d'élaborer le compte rendu de la réunion qui constitue la mémoire de la réunion et participe à la transparence et à la cohésion du groupe, et l'ordre du jour à venir. Si l'animateur fait l'effort d'établir des synthèses intermédiaires, le rôle du secrétaire en sera grandement facilité tout en favorisant une meilleure compréhension et participation des intervenants. ■

2.1

# La conduite de réunion




- ✓ Privilégier les supports visuels
- ✓ Prévoir les moyens de diffusion des supports
- ✓ Privilégier les réunions à des heures creuses (début de matinée)
- ✓ Faire valider et diffuser le compte rendu
- ✓ Faire approuver le dernier compte rendu en début de réunion
- ✓ Prévoir un ordre du jour




- ✗ Prévoir les réunions à des horaires tardifs (fin d'après-midi, vendredi soir)
- ✗ Multiplier les réunions qui n'ont pas d'objet décisionnel
- ✗ Se laisser déborder par des questions non prévues
- ✗ Ne pas respecter le temps prévu
- ✗ Organiser une réunion sans ordre du jour
- ✗ Ne pas laisser de temps à la préparation de la réunion

*Mes commentaires*

# La communication interne

## ▶ La communication par affichage intranet/newsletter





### Définition

La communication interne peut se faire par différents vecteurs : affichage par le biais de panneaux comportant des informations ciblées ou à caractère général, newsletter ou intranet. Ces informations auront trait au fonctionnement du service ou seront liées à l'activité même de l'administration.

### Outils

• Les panneaux d'affichage doivent être placés face à un lieu de passage ou dans une salle de réunion, et être accessibles à tous les agents.

• L'intranet, service internet interne à un réseau local, c'est-à-dire accessible uniquement à partir des postes d'un réseau local ou bien d'un ensemble de réseaux bien définis et invisible de l'extérieur, est un support incontournable de la communication interne. Il constitue un système d'information interne à l'administration, interactif et facilement actualisable.

• La newsletter ou lettre d'actualité dresse un panorama de l'actualité de la semaine avec un bref résumé des principaux événements et des liens hypertextes. Elle mentionne aussi toutes les nouveautés mises en ligne dans les différentes rubriques de l'intranet.

### Environnement

L'affichage, l'intranet et la newsletter permettent une communication interne collective à tous les agents de l'administration. Ce type de support sera d'autant plus important que les agents d'une même administration seront dispersés sur plusieurs sites éloignés géographiquement. Ces supports offrent la possibilité de cibler le public par des droits d'accès internet, une liste de diffusion des newsletters par exemple.

### Méthodologie

Ces supports de communication interne permettent de mettre facilement à la disposition des agents des informations. L'intranet permet en plus d'avoir un accès centralisé et cohérent à la mémoire de l'administration, on parle ainsi de capitalisation de connaissances. De cette façon, il est généralement nécessaire de définir des droits d'accès pour les utilisateurs de l'intranet aux documents présents sur celui-ci, et par conséquent une authentification de ceux-ci afin de leur permettre un accès personnalisé à certains documents.

Des documents de tous types (textes, images, vidéos, sons...) peuvent être mis à disposition sur un intranet ayant trait à l'activité d'un service ou de l'administration dans son ensemble. Il peut se substituer, le cas échéant, à l'affichage papier en diffusant des informations sur l'activité de l'administration. On peut aussi y trouver l'annuaire du personnel, l'agenda, une messagerie électronique interne, des outils collaboratifs (groupe de travail, forum...).

De cette façon, un intranet favorise la communication au sein de l'administration et limite les erreurs dues à la mauvaise circulation d'une information. L'information disponible sur l'intranet doit être mise à jour en évitant les conflits de versions.

La newsletter permettra d'informer précisément des actualités ou des derniers événements liés à l'administration.

L'intranet et la newsletter ne doivent pas entièrement se substituer à l'affichage qui reste le moyen privilégié pour les agents de faire passer des informations n'ayant pas trait à l'activité de l'administration (activités sportives...). ■

2.1

# Communiquer par affichage intranet/newsletter




- ✓ Toujours contrôler les informations affichées
- ✓ Prévoir un espace fermé pour les informations à caractère officiel
- ✓ Réactualiser les informations de façon régulière
- ✓ Bien gérer les droits d'accès
- ✓ Déterminer en amont quels types d'informations seront diffusés




- ✗ Laisser afficher tout et n'importe quoi
- ✗ Omettre des personnes comme destinataires de la newsletter
- ✗ Diffuser des informations individuelles trop personnelles liées à l'activité du service sur ces supports

## Repères

• www.commentcamarche.net/entreprise/intranet.php3

## Mes commentaires

# La communication externe



## Définition

La communication externe regroupe toutes les actions de communication destinées à des publics extérieurs à la fonction publique. Elle peut avoir pour objectif d'informer sur les actions et réalisations de l'État comme promouvoir des modifications de comportement sur des sujets de société.

## Outils

• Les relations avec les journalistes
• Les campagnes d'information et les outils de communication média et hors-média

## Environnement

La communication sur l'action d'un Gouvernement est définie par les responsables politiques et est mise en œuvre par les services.

La communication technique est partie intégrante de l'activité des services déconcentrés.

La communication externe participe à la prévention et à la sensibilisation des différents publics et contribue à construire et à préciser et à améliorer l'image d'un service et de son action.

Elle doit répondre à ces questions essentielles :
Que communiquer ? Avec quel objectif ? Auprès de quels publics ? Avec quels moyens ? À quel moment ?

## Méthodologie

**La démarche de communication externe**

L'objectif est de diffuser des messages en cohérence avec la stratégie du ministère ou du service concerné. Il importe donc de choisir les moyens appropriés (communication publicitaire, communiqués de presse, interviews, conférences de presse, édition, etc.) Une bonne préparation permet d'anticiper des sollicitations des médias et de répondre à leurs attentes. Cette réponse peut être faite directement ou peut consister à orienter les médias vers les bons contacts.

Enfin, il s'agit de répondre aux sollicitations des médias, en leur répondant directement ou en canalisant les appels vers les membres en charge des dossiers spécifiques ou, si le thème est stratégique, vers le responsable hiérarchique.

**Interventions auprès des médias**

Les interventions auprès des médias nationaux doivent recueillir l'accord préalable de la mission affaires générales et communication. La mission apprécie l'opportunité de l'intervention avec le directeur général et les cabinets ministériels, en fonction de l'actualité, de la politique définie par la direction sur le sujet concerné et des directives données par les cabinets.

Lorsqu'un journaliste contacte le service, il est dirigé systématiquement vers le responsable d'unité ou un membre de l'encadrement qui, en liaison avec le chargé de communication, prépare l'entretien ou met au point les réponses à donner.

Le responsable d'unité, assisté du chargé de communication, détermine les actions de communication externe à mener au plan local, dans le respect des instructions et orientations nationales et dans les conditions définies avec le préfet. Le cabinet du préfet est systématiquement contacté dès qu'une action de communication est prévue afin d'assurer une cohésion d'ensemble de la communication. Parallèlement, le chargé de communication entretient des relations permanentes avec le service de presse de la préfecture. ■

# La communication externe




- ✓ Associer le maximum de personnes à la communication pour éviter la dispersion du message ou les incohérences.
- ✓ Valider les informations émises avec son supérieur hiérarchique
- ✓ Bien définir les cibles afin d'optimiser les outils de communication
- ✓ Identifier qui est apte à communiquer




- ✗ L'improvisation ne pardonne pas en matière de communication. À tout moment, il faut savoir qui est habilité à communiquer avec l'extérieur
- ✗ Mentir ou déformer la réalité au risque de décrédibiliser l'institution

## Repères

- Communication externe de la DGCCRF, organisation et relations avec les médias, (NS 2002-33 du 12/04/2002)

## Mes commentaires




# La communication externe

## ▶ Les campagnes de communication





## Définition

Une campagne de communication est destinée à délivrer un message en direction d'un public identifié via des outils de communication externe et, le cas échéant, des outils de communication interne.

## Outils

• Le plan média
• Les actions et supports média et hors-média
• Les sondages, pré-test et post-test
• Le prestataire de communication

## Environnement

Une campagne de communication doit s'intégrer dans la politique globale de l'institution. Elle doit impliquer les acteurs en interne pour en assurer la cohérence au sein de l'institution. Elle engage l'image de l'institution face à son public. Il importe donc de bien définir le message et le contexte, ainsi que les cibles et les moyens utilisés.

## Méthodologie

**Identification des objectifs :** il faut d'abord préciser les objectifs et les hiérarchiser afin de déterminer l'impact attendu. La réalisation d'enquêtes et d'études quantitatives et/ou qualitatives sur les attentes et les comportements du public permettent de bien cerner les cibles et d'identifier les axes et les moyens de communication à privilégier.

**Élaboration du cahier des charges :** une fois ce travail préalable accompli, le cahier des charges peut être élaboré : destiné au prestataire, il précise les données utiles sur l'institution et sa politique, sa stratégie générale de communication, la place dévolue à la campagne concernée. Il précise ensuite la problématique, les objectifs, les cibles, la nature des messages et les moyens envisagés, ainsi que le calendrier.

**Le prestataire :** le choix du prestataire doit évidemment respecter les règles de passation de marchés publics. Dans le cadre spécifique d'un marché de communication, on pourra retenir comme critère de sélection, par exemple, la compréhension du cahier des charges et la pertinence des propositions en plus des critères classiques prix/prestation.

Les différentes étapes d'élaboration de la campagne (finalisation de la création, plan média, réalisation des supports médias et hors-média…) se feront dans le cadre d'une collaboration étroite entre l'administration et l'agence, ainsi que tous les autres services et partenaires concernés.

La mise en place d'un **pré-test** par un institut indépendant de l'agence retenue permet de valider le concept de la campagne ou la partie créative. Il s'agit ici de vérifier que le projet de création répond bien au problème posé et que la cible comprend et adhère au message.

Le déroulement de la campagne implique la mise en place d'une structure de coordination dotée d'un système de communication performant entre les divers acteurs afin d'être immédiatement réactif.

**Évaluation :** toute campagne de communication publicitaire doit être évaluée via un **post-test** permettant de mesurer l'impact, la visibilité et les effets potentiels de la campagne. Par ailleurs, la mise en place de sondages réguliers ou barométriques, le suivi d'indicateurs objectifs (par exemple le taux de port de la ceinture à l'arrière suite à une campagne de la sécurité routière) permettent d'analyser l'efficacité d'une campagne et d'en tirer les enseignements. ■



# Les campagnes de communication

## ✓ À faire

- ✓ Bien définir ce que l'on attend de la campagne
- ✓ Associer l'interne à la campagne
- ✓ Choisir les prestataires en fonction de l'objectif et des moyens employés (conseil, agence de publicité, agence de relations presse, etc.)
- ✓ Instaurer un climat de confiance entre les différents acteurs
- ✓ Être précis et rigoureux dans le briefing, sans être trop directif
- ✓ Établir un planning et consacrer le temps nécessaire à la création et à la préparation de la campagne
- ✓ Tirer les enseignements d'une campagne de communication pour préparer la suivante

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Laisser la campagne aux mains des spécialistes : le dialogue permanent entre le décideur et le prestataire est un gage de réussite
- ✗ Empiéter sur l'aspect créatif de la campagne : le briefing doit donner des consignes précises mais l'agence doit conserver sa liberté de création
- ✗ Cannibaliser une autre campagne de communication sur un sujet mitoyen

## Repères

- www.intercom.gouv.fr

## Mes commentaires

# La communication externe

## La coordination avec les autres services de l'État





### Définition

Pour être efficace, la communication d'un service de l'État peut, lorsqu'il s'agit d'une problématique interministérielle, s'inscrire dans une action plus large comprenant l'ensemble des administrations concernées dans le département ou la région. À l'échelon déconcentré, les services de l'État, comme par exemple la direction départementale des affaires sanitaires et sociales (DDASS), la direction départementale de l'équipement (DDE), la direction régionale des affaires culturelles (DRAC), l'inspection académique, la direction départementale de la sécurité publique (DDSP), collaborent à la mise en œuvre d'actions de communication interministérielle, portant par exemple sur la sécurité routière ou l'environnement.

L'objectif est d'assurer une meilleure cohérence et une mutualisation des besoins.

### Outils

- Les sites internet avec des forums ou extranet communs à tous les communicants des services de l'État
- Des réunions formelles ou informelles
- Un comité de pilotage
- Des outils communs : éléments de langage, kit de communication, affichette, dépliant, visuel

### Environnement

Les actions sont menées en concertation avec les différents services partenaires. Au-delà des services de l'État, les actions peuvent être développées avec des collectivités ou associations qui peuvent être des relais pour toucher les publics visés.

### Méthodologie

Il convient au préalable d'identifier les principaux partenaires pour établir, selon les sujets à traiter, un **plan de communication régional** ou **départemental**.

Ce plan reposera sur une identification, d'une part, des priorités d'action, des valeurs et principes qui sous-tendent l'action gouvernementale, d'autre part, des objectifs assignés à la communication en concordance avec les priorités ministérielles. Le plan déterminera également les actions à conduire et les outils à mettre en place par les différents partenaires.

Un **comité de pilotage** pourra être désigné qui veillera à la cohérence de la prise de parole des différents services de l'État en mobilisant pour ce faire les capacités de veille, d'étude et de préconisation en stratégie de communication. Outre le comité de pilotage, les services pourront s'appuyer sur des outils de travail communs (système d'information territorial - SIT - au niveau local, Intercom au niveau national) pour coordonner leurs actions.

Par ailleurs, des kits comprenant les outils des différentes campagnes d'information pourront être distribués aux différents services associés (associations, collectivités territoriales…) pour leur permettre de relayer ces actions.

La coordination doit s'insérer dans un dialogue, un relationnel permanent entre les différents services de l'État et ses partenaires. ■

2 2

# La coordination avec les autres services de l'État




- ✓ Lors de la prise de poste, organiser une réunion de présentation avec les chargés de communication des autres services déconcentrés de l'État
- ✓ Crédibiliser la démarche en fixant les règles du jeu : qui communique et sur quoi
- ✓ Déterminer le niveau pertinent de réponse selon la hiérarchie et selon les compétences
- ✓ Bien cibler la zone concernée qui sera couverte par l'opération de communication
- ✓ Constituer des réseaux verticaux (au sein du même ministère) et horizontaux (au niveau déconcentré) des communicants




- ✗ Oublier ou passer outre l'aval de son supérieur hiérarchique
- ✗ Communiquer sans consulter les autres services de l'État concernés

## Repères

• www.intercom.gouv.fr

## Mes commentaires



# La communication externe

## ▶ Communiquer avec les associations

2.2



### Définition

La vie associative est un élément fondamental de la cohésion sociale. Les associations sont souvent les relais des actions dans les domaines sociaux, éducatifs ou culturels, mais aussi des relais de la communication. Du fait de cette complémentarité, les associations peuvent être des collaboratrices privilégiées des actions et de la communication de l'administration.

### Outils

- L'internet, l'extranet
- Les informations papier, les outils de communication
- Les relations publiques

### Environnement

Le rôle des associations va croissant. Leurs contacts privilégiés avec des publics spécifiques (jeunes, personnes en difficulté, consommateurs…) les rendent incontournables lors de campagnes de communication de l'État pour toucher ces cibles.

Elles peuvent aussi être à l'initiative de certaines actions et campagnes de communication menées en partenariat avec des ministères.

### Méthodologie

Il est important pour l'administration de connaître le tissu associatif, notamment par le biais des directions départementales de la jeunesse et des sports (DDJS) et de ne pas négliger les rencontres. L'outil internet permet une certaine facilité des échanges. De nombreuses associations disposent d'un réseau national et d'un site internet. Par ailleurs, le dispositif de la mission d'accueil et d'information des associations (MAIA) présente l'intérêt de centraliser les informations et de donner ainsi une certaine lisibilité et clarté sur les associations.

Les associations peuvent aussi avoir besoin du soutien des administrations pour les conférences de presse, pour les plans de communication liés à certaines actions mais aussi pour l'organisation des manifestations (autorisation à la préfecture, à la mairie, à la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) et pour les demandes d'agréments et de subventions (DDJS).

Au-delà des relations institutionnelles pour tout ce qui a trait à la vie administrative de l'association, une collaboration peut être mise en place entre les services de l'État et le milieu associatif pour lui permettre de relayer les informations auprès de la population. Les associations peuvent aussi être à l'initiative d'actions (organisation de tournois sportifs pour récolter des fonds par exemple) pour lesquelles l'administration peut être partenaire.

Les associations doivent aussi être associées à certaines actions de l'administration. Elles doivent être notamment représentées lors des débats publics en tant qu'actrices, mais aussi à l'occasion de campagnes de communication ou d'actions pour lesquelles elles seront un relais auprès de la population.

Communiquer avec les associations c'est donc les tenir informées des actions et leur donner les moyens de relayer cette information en leur faisant parvenir, par exemple, les visuels des campagnes, les dépliants informatifs, mais aussi en les invitant à participer à certains événements ou manifestations (colloque, journée d'information, séminaire…). ■



# Communiquer avec les associations



## ✓ À faire

- ✓ Informer les associations des manifestations sportives, culturelles
- ✓ Identifier les référents associatifs
- ✓ Privilégier les associations en tant qu'interlocutrices de certains publics
- ✓ Leur faciliter les démarches administratives
- ✓ Veiller à un contact personnalisé et régulier avec les associations
- ✓ Intégrer les associations dans l'organisation des grandes actions
- ✓ Faciliter la présence des associations aux réunions et manifestations

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Multiplier les interlocuteurs des associations au sein de l'administration
- ✗ Donner une information trop administrative et inadaptée

## Repères

- Les sites du réseau MAIA (départements : 31, 18, 28, 36, 37, 41, 2B)
- Les directions départementales de la jeunesse et des sports, le délégué départemental à la vie associative (le monde associatif est rattaché au ministère de la Jeunesse et des Sports)
- www.associations.gouv.fr

## Mes commentaires

# La communication externe

## ▶ Communiquer avec les collectivités territoriales





### Définition

Les élus locaux sont des interlocuteurs à privilégier du fait de leur proximité avec les administrés, ils sont à la fois acteurs de leurs actions de communication et des relais pour la communication de l'État vers les citoyens, mais aussi vers le milieu associatif.

Ainsi, il est indispensable de communiquer avec les collectivités territoriales et de les tenir informées des actions mises en œuvre, mais aussi d'être à leur écoute. Du fait de leur proximité avec les populations, les élus sont les plus à même d'informer sur les attentes et les besoins des administrés.

### Outils

• La communication avec les élus doit privilégier l'écoute. Dans de nombreuses administrations déconcentrées, la mise en place d'un service spécifique permet d'établir des liens et d'assurer la qualité et la continuité des relations avec les élus.

• Les entretiens, réunions, discours, manifestations, événements permettent les contacts individuels et collectifs avec les collectivités territoriales.

### Environnement

Pour les services de l'État, les élus sont de précieux interlocuteurs. Leur information sur les actions de communication de l'État doit être la plus complète et précise possible.

### Méthodologie

Pour favoriser la collaboration entre les services de l'État et les collectivités territoriales, il est nécessaire pour l'administration d'identifier des correspondants au sein de ces collectivités. Chaque service déconcentré doit :

• se mettre en relation avec le service des relations publiques des collectivités locales ;

• favoriser les échanges et la collaboration entre les différents acteurs par des rencontres, des réunions mais aussi par la transmission directe d'informations.

La communication peut aussi être conjointe sur certaines actions de communication, ce qui permet d'associer les différentes techniques de communication de l'administration et de la collectivité territoriale, afin d'assurer une information de qualité auprès des administrés.

La communication doit être continue et s'appuyer sur les échanges et le dialogue. ■



# Communiquer avec les collectivités territoriales




- ✓ Considérer les élus locaux comme des interlocuteurs à privilégier
- ✓ Identifier clairement les missions et objectifs de chacun
- ✓ Écouter les élus et privilégier le dialogue
- ✓ Différencier les attentes des différentes collectivités territoriales
- ✓ Mettre en place un accueil personnalisé pour les élus




- ✗ Ne pas les inviter à certains événements locaux (foire, portes ouvertes…)
- ✗ Privilégier les élus des grandes collectivités par rapport à ceux des petites collectivités

Mes commentaires

# La communication externe



## ▶ La communication publique locale




## Définition

La communication mise en œuvre par les collectivités territoriales a pour objectif d'informer sur les choix et actions des élus locaux : des communes (plus de 36 000 dont 1 849 de plus de 5 000 hab, 814 de plus de 10 000 hab, 412 de plus de 20 000, et 36 de plus de 100 000), des départements et des régions mais aussi des structures intercommunales et des établissements publics.

À la lisière du politique et du fonctionnel, les collectivités territoriales participent au maintien du lien social, en affirmant leur mission de service public sans renier la vocation politique.

## Outils

- L'accueil physique au guichet et téléphonique
- Le publipostage sur des thèmes divers (informations ponctuelles vers des publics ciblés)
- Les dépliants/brochures sur les activités des services (petite enfance, tri sélectif des déchets ménagers…)
- Les campagnes d'information publicitaire (affichage, presse, radio, télévision…)
- Les bulletins (supports privilégiés des municipalités), magazines locaux (premiers vecteurs d'information institutionnelle), lettres d'information
- La presse spécialisée (vie administrative des collectivités locales)
- Les relations presse et relations publiques
- Les sites internet

## Environnement

La communication publique des collectivités territoriales poursuit trois objectifs :

- informer : information administrative, information civique, transparence budgétaire de l'action de ces collectivités, actions des collectivités ;
- promouvoir : valorisation des atouts et des spécificités d'un territoire (développement, tourisme) ;
- associer les administrés au processus de décision : par la mobilisation, la concertation (le débat public), les consultations locales.

## Méthodologie

Les collectivités territoriales évoluent dans un contexte particulier et ont leurs caractéristiques propres.

Très attachées à leur identité (culturelle, géographique, historique), elles ont recours à des outils de communication qui ont vocation à valoriser leur image : logo, site internet, campagne de communication sur leurs activités touristiques et/ou économiques…

La communication des collectivités territoriales est à la fois administrative et politique :

- débat public ou "démocratie de proximité" (référendums locaux, droits de pétition, conseils de quartier, réunions publiques, sondages, débats radio ou de TV, expositions, consultations Minitel ou internet) ;
- relais des campagnes de communication de l'État (simplification administrative, carte nationale d'identité électronique, accueil des usagers….) ;
- communication de projets, de réalisations (mise en œuvre par l'institution des choix politiques) ;
- campagnes électorales (tracts, communiqués radio ou télévisuels, réunions publiques, affichages politiques).

Certaines municipalités initient aussi des campagnes qui visent à modifier des comportements (tri sélectif des déchets ménagers, lutte contre le sida, accidents de la circulation….). ■



# La communication publique locale



## ✓ À faire

- ✓ Prendre en compte les spécificités de la collectivité territoriale
- ✓ Connaître la taille de la ville, du département ou de la région, ses caractéristiques économiques, l'image qu'elle veut se donner
- ✓ Développer des relations avec les responsables de communication des collectivités

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Ne pas respecter le statut de l'élu, quelle que soit la taille de la collectivité : respect de la forme en matière de communication
- ✗ Trop utiliser le courrier électronique, vécu souvent comme un moyen de communication plus comminatoire et plus cavalier
- ✗ Utiliser un vocabulaire jargonnant et technocratique souvent propre ou familier aux administrations de l'État et qui rend difficile toute communication locale

## Repères

- Les sites internet des collectivités locales (administration en ligne, image et vie de la collectivité locale, présentation des services) : maire-info.com, territorial.fr, cnfpt.fr, uncdg.fr, service-public.fr, colloc.minefi.gouv.fr (actualité financière).
- La presse spécialisée (la gazette des communes, la lettre du cadre territorial, le journal des maires, presse associative comme "Maires de France", "Revue générale des collectivités territoriales", "La lettre du développement local" en économie, "La lettre informatique et collectivités locales").
- "Stratégies", "Communication et business", revues spécialisées dans la communication qui éditent ponctuellement un dossier sur la communication des collectivités territoriales.

## Mes commentaires

# Le débat public et le débat citoyen



## Définition

Le débat public et le débat citoyen sont des modes de participation des citoyens au processus décisionnel par le biais de leur consultation.

Le débat public est issu de la circulaire Bianco du 15 décembre 1992 et de la loi Barnier du 2 février 1995. Il prévoit une procédure de concertation sur l'opportunité des grands projets d'infrastructures d'intérêt national, dès leur conception.

Le débat citoyen est un dispositif ad hoc conçu pour permettre à des citoyens ordinaires de débattre en public. Il se différencie du débat public par le fait qu'il ne porte pas sur un projet d'infrastructure et qu'il ne relève pas de la Commission nationale du débat public (CNDP).

## Outils

• Un débat public ou citoyen peut reposer sur des débats locaux, des enquêtes publiques, des comités d'information ou de quartier, des conférences de citoyens ou de consensus, etc. La conférence citoyenne est un support pertinent pour les dispositifs de délibération. Dans le dispositif de jury citoyen, un petit groupe de citoyens exprime son avis après avoir entendu plusieurs témoins. L'utilisation de supports numériques s'est développée au sein des dispositifs (forums, chat, liste de diffusion, consultation par messagerie électronique).

• S'il concerne un projet d'infrastructures ou d'aménagement du territoire, le débat public sera organisé sous l'égide de la CNDP qui vise à assurer l'information et le droit d'expression. Une structure particulière organise le débat au niveau local. L'objectif de la CNDP est d'intéresser et d'associer une frange importante de la population au débat.

• Les dispositifs de débat citoyen sont quant à eux constitués de façon ad hoc et ne peuvent donc être enfermés dans quelques techniques ou démarches standardisées.

## Environnement

Exemple de débat public : le réaménagement des Halles de Paris soumis à l'avis des riverains et commerçants en décembre 2004 ; ligne grande vitesse en PACA en avril 2005.

Exemple de débat citoyen : les assises des libertés locales en 2002, le débat national énergie en 2003, le débat national sur l'avenir de l'école en 2003-2004.

## Méthodologie

L'organisation du débat public ou du débat citoyen s'effectue autour de règles communes qui consistent à :

- définir le dispositif le plus adapté à la problématique : débat national ou local, une ou plusieurs grandes réunions ou des réunions sur l'ensemble du territoire, recours à internet pour le recueil de contributions ;
- clarifier le rôle des citoyens dans le débat et la décision ;
- choisir le mode de consultation le plus approprié ;
- déterminer le calendrier ;
- recourir à une autorité indépendante ;
- organiser la médiatisation et promouvoir le débat (relations presse, publicité) ;
- organiser la logistique (location de salles, invitations…) ;
- créer ou aménager un site internet ;
- éditer des supports ;
- prévoir la restitution et l'évaluation. ■








2₃

# Le débat public et le débat citoyen







- ✓ Définir en amont les objectifs et le contenu du débat ainsi que son positionnement par rapport à la décision finale
- ✓ Impliquer le grand public et définir le niveau de représentativité recherché
- ✓ Constituer une équipe projet adéquate
- ✓ Donner des gages de la sincérité du débat et garantir un débat libre, contradictoire et égalitaire

- ✗ Sous évaluer les questions d'organisation et de logistique
- ✗ Ne pas donner aux citoyens participants au débat les éléments de compréhension nécessaires à leur participation
- ✗ Laisser les spécialistes confisquer la parole
- ✗ Ne pas prévoir une médiatisation suffisante du débat
- ✗ Ne pas prévoir en amont les modalités de restitution des débats

## Repères

- *Guide du débat citoyen*, Service d'information du Gouvernement, édité à La Documentation française, 2005
- Zemor Pierre, *Pour un meilleur débat public*, coll. Que sais-je ? n° 2940
- www.debatpublic.fr
- www.debatnational.education.fr

## Mes commentaires

# La communication média





## Définition

La communication média consiste en la réalisation d'une campagne de communication en utilisant un ou plusieurs médias via l'achat d'espace : presse, affichage, télévision, cinéma, radio, internet, etc. La définition d'une stratégie et du plan média, la conception et la réalisation des supports publicitaires constituent les étapes préalables à la mise en œuvre d'une campagne média.

## Outils

- Les supports audiovisuels (spot TV, programme court, film cinéma), audio (spot radio), bannières internet, annonces presse, affiches
- L'achat d'espace
- Les pré et post-tests

## Environnement

La campagne de communication média est utilisée pour toucher un large public et vise à informer sur des mesures, sensibiliser ou promouvoir des modifications de comportements. Les annonceurs publics (ministère, collectivité territoriale) ont recours, à l'instar des annonceurs privés, à l'achat d'espace, au niveau national ou local pour toucher l'ensemble des publics ou des cibles spécifiques.

## Méthodologie

**L'achat d'espace** représente le plus souvent le poste budgétaire le plus élevé d'une campagne de communication. L'annonceur a la possibilité d'effectuer lui-même son achat d'espace sur certains médias ou d'utiliser les services d'une agence média.

Pour sélectionner le ou les médias à privilégier, il importe de se poser les questions essentielles sur la finalité et le contenu de la communication, ainsi que sur les publics visés et les résultats attendus. Cette réflexion permettra de déterminer les supports de communication en fonction du budget disponible.

Le plan média sera déterminé en fonction de l'objectif de couverture de la cible, du degré de répétition du message et de la durée d'action de la campagne. La construction du plan média repose sur des données quantitatives telles que l'audience des supports et le coût des espaces.

La conception et la réalisation des supports publicitaires sont en général confiées à une agence de communication à partir d'un cahier des charges défini au préalable par l'annonceur. Avant la réalisation, il peut être pertinent de réaliser un pré-test de la création pour évaluer la compréhension du message par les publics concernés.

Enfin, après la diffusion de la campagne, il importe de réaliser un post-test pour en mesurer son impact. ■



## La communication média



### ✓ À faire

- ✓ Choisir le ou les médias adaptés aux objectifs et cibles de la campagne en fonction du bugdet disponible
- ✓ Ne pas hésiter à prendre conseil auprès du service de communication de son ministère
- ✓ Veiller au respect des procédures du code des marchés publics pour le choix des prestataires
- ✓ Privilégier une création adaptée pour répondre à la problématique. Ne pas hésiter à effectuer un pré-test qui optimisera la création
- ✓ Évaluer la campagne

### ✗ À ne pas faire

- ✗ Investir dans plusieurs médias avec un budget limité
- ✗ Communiquer de façon trop ponctuelle sur un sujet qui nécessite une communication sur la durée

### Repères

- *MédiaSIG 2005*, www.premier-ministre.gouv.fr
- *Tarif Médias*, www.tarifmedia.com
- www.intercom.gouv.fr

### Mes commentaires



# La communication hors-média 25



## Définition

Le hors-média est l'ensemble des techniques de communication qui **ne nécessitent pas d'achat d'espace** dans les médias : presse, affichage, télévision, cinéma, radio, internet, etc.

## Outils

- La communication événementielle (journées portes ouvertes, états-généraux…)
- Les relations publiques (réceptions, colloques, salons, séminaires…)
- Les relations presse (dossier de presse, communiqué, voyage de presse, conférence de presse…)
- L'édition (invitations, dépliants, affichettes, CD-Rom, journal interne, publication du ministère ou du service…)
- L'identité visuelle (logo, charte graphique, signature, signalétique d'un salon…)
- Le marketing direct (publipostage, centre d'appels téléphoniques, internet…)

## Environnement

Les techniques de communication hors-média sont utilisées dans tous les secteurs de la communication qu'elle soit institutionnelle ou "commerciale", externe ou interne. En matière de communication institutionnelle, le hors-média s'avère souvent efficace, compte tenu de la complexité des enjeux et des problématiques à traiter, de la diversité des publics concernés et des effets recherchés. Il permet d'aborder des sujets difficiles ou délicats car il autorise l'explication, la déclinaison des messages et le développement de l'information sous forme de thématiques ou d'angles, en affinité avec les publics visés.

Il repose sur une dimension essentielle qui est la relation, c'est-à-dire la proximité qu'il crée entre l'émetteur et le récepteur de l'information.

## Méthodologie

Comme pour toute opération de communication, la mise en place d'une opération de communication hors-média implique plusieurs phases impératives.

Une **réflexion** sur les objectifs, les enjeux, le message, le public concerné, le calendrier, le budget doit être menée en amont.

S'il s'avère nécessaire de recourir à un **prestataire**, la sélection de l'agence doit être faite en fonction de sa spécialisation. Certaines sont spécialisées par métier (relations presse/relations publiques, communication événementielle) ou par secteur (communication interne, financière, de recrutement). **Le pilotage de l'agence** et la **coordination des opérations** sont indispensables.

L'**évaluation de l'opération** doit être prévue dès l'origine.

L'analyse **des résultats** permettra d'évaluer l'action de communication et de tirer des enseignements pour l'avenir.

Les campagnes de communication gouvernementale hors-média sont soumises obligatoirement à **l'agrément du Premier ministre** dès lors qu'elles dépassent le budget de 90 000 € HT. Le **Service d'information du Gouvernement** (SIG) doit être consulté dans la mise en œuvre des actions hors-média, dès leur conception. Le département Campagnes de communication du SIG est à la disposition des ministères pour toute expertise en amont et pour le suivi de ces actions, et le département Études et Sondages pour leur évaluation.

Cette procédure permet une **meilleure cohérence des actions** de communication gouvernementales et une meilleure exploitation commune des expériences de chacun. ■

25

# La communication hors-média




- ✓ Bien définir les objectifs assignés à la communication pour sélectionner les outils adéquats
- ✓ Bien apprécier les délais qui peuvent s'allonger du fait des contraintes logistiques (impression de brochures, réservation de salles…)
- ✓ Désigner un responsable de projet interne
- ✓ Mettre en place un circuit de validation rapide et efficace
- ✓ Bien définir au préalable le domaine d'intervention de l'agence et ses missions
- ✓ Bien identifier les budgets




- ✗ Sous-évaluer les budgets de reproduction, d'édition et de routage
- ✗ Sous-estimer les délais de mise en œuvre

## Repères

www.intercom.gouv.fr, *Guide méthodologique-Le hors-média : comment ?*, décembre 2004

## Mes commentaires

# Intranet et extranet



## Définition

Un intranet est un ensemble de services internet accessibles uniquement à partir des postes d'un ou plusieurs réseaux locaux reposant sur une architecture à plusieurs niveaux : des machines clientes qui gèrent l'interface graphique à l'aide d'un navigateur, et des serveurs qui manipulent les données. L'extranet, extension de l'intranet, est un système supplémentaire offrant à des partenaires extérieurs un accès privilégié au réseau et limité à certaines ressources infomatiques.

## Outils

• Les fonctions de l'intranet ne se limitent pas à la mise à disposition de documents (textes, images, vidéos, sons) ; certains outils autorisent le travail collaboratif : le groupware (courriels, listes de discussions, newsletters, agendas et carnets d'adresses partagés, base de données, gestion des tâches, système de workflow ad hoc ou procédural), les portails (gestion dynamique de l'information), le chat, la visioconférence.

## Environnement

La structure d'un intranet comprend une page d'accueil, des actualités, et des rubriques apportant différents types d'informations susceptibles de répondre aux attentes et préoccupations des agents.

- Des informations institutionnelles : orientations du ministère ; organigramme et annuaire de la structure ; chiffres clés.
- Des informations relatives aux carrières et à l'emploi : postes vacants ; concours et examens, calendriers et avis de concours ; calendriers et résultats des commissions administratives paritaires locales et centrales, statuts et droits.
- Des informations professionnelles permettant aux agents de mieux connaître la réglementation et les procédures qui encadrent leur action : textes, circulaires, jurisprudence et commentaires ; bases de données, guides, manuels et mémentos ; modèles et documents types ; documentation technique.
- Des informations relatives au fonctionnement des réseaux : coordonnées des animateurs ; liste des participants ; calendrier, ordre du jour et compte rendu des réunions.
- Des informations sur les projets qui vont modifier l'exercice des fonctions des agents : description et objectifs, planning général et avancement ; planning, ordre du jour et compte rendu des réunions ; liste des documents de référence.

## Méthodologie

La réflexion préalable à la mise en place d'un site intranet porte sur :

- les services susceptibles d'être offerts aux utilisateurs qui sont fonction du métier de l'utilisateur (liste des courriers et chronos reçus, actualités par domaines, formulaires de demande de documentation, accès aux bibliothèques et aux moteurs de recherche, page de foire aux questions (FAQ) ou de liens, petites annonces…) ;
- la circulation des flux d'informations et les mesures d'accompagnement qui passent par :

- la production d'un plan d'équipement matériel (serveurs de production et de diffusion, connexions) et logiciel (outils de navigation, de production et de recherche de documents) ;
- la formalisation des procédures et la définition des droits d'accès aux documents ;
- la nomination des acteurs : chef de projet, webmestre, comité éditorial, graphiste, responsables de domaine ;
- un plan de formation et de sensibilisation pour les responsables du service intranet (acteurs de la production, secrétaires et rédacteurs des services sollicités, techniciens du support technique) et pour l'ensemble des utilisateurs du service intranet (initiation aux outils de navigation et à la recherche par mots clés) ;
- un plan de communication : information générale sur la politique internet, intranet et extranet du ministère, condition d'intégration de l'intranet local dans le cadre général de l'intranet du ministère ; contenus retenus au démarrage et envisagés à court terme ; principaux acteurs du fonctionnement du site ; dispositif de formation retenu ; modalités prévues pour faire remonter les attentes et remarques relatives au fonctionnement du site ;
- la programmation du suivi et de l'évaluation du site, sous deux formes : utilisation d'outils de mesure de la fréquentation ; enquêtes d'audience auprès des utilisateurs. ■

# Intranet et extranet





✓ Être bref ; un texte écrit pour le web doit être au moins deux fois plus court que le même texte diffusé sur papier

✓ Utiliser des liens hypertextes pour diviser les blocs d'informations en plusieurs pages légères et agréables à lire

✓ Favoriser la lecture rapide en présentant en premier les informations importantes de manière à permettre à l'utilisateur de juger du contenu et de l'intérêt de la page

✓ Trouver le juste équilibre entre un site exhaustif mais inexploitable, et un site esthétique mais lent à charger et vide de contenu

✗ Confondre les services, le contenu et la navigation

✗ Élaborer un site en fonction des besoins de l'émetteur, et non des besoins de l'utilisateur

✗ Omettre les questions essentielles :
le pouvoir consiste t-il à détenir l'information, ou à être capable de l'analyser, de la contextualiser et de la traiter ?
Le partage des données est-il un partage des connaissances ? L'accumulation de textes en un assemblage de répertoires sans rapport les uns avec les autres produit-elle de l'information ?
La communication consiste t-elle en une juxtaposition des informations ? Les agents sont-ils des utilisateurs ou des acteurs ?

✗ Oublier que la messagerie électronique et le papier sont complémentaires, et non exclusifs l'un de l'autre

## Repères

• Pour connaître les bases : Germain Michel, *Conduite de projet intranet*, Économica

• Pour aborder la problématique internet et performance :
Humeau Nicolas, *Intranet-Management*, Économica

## Mes commentaires

# La gestion d'un intranet





## Définition

Les sites web peuvent être statiques (sélection entre différentes rubriques) ou interactifs (outils de recherche, messagerie permettant de dialoguer avec les services, forums de discussion) ; plus un site est interactif, plus il est agréable à visiter, et plus sa gestion est lourde.

## Outils

Les principaux outils destinés à faciliter la recherche d'information sont le plan du site, les rubriques agenda et nouveautés, l'index, le moteur de recherche interne et la foire aux questions (FAQ)

## Environnement

L'organisation des services doit répondre à plusieurs types d'impératifs qui sont la mise à jour plus ou moins fréquente d'informations dynamiques (qui sont très rapidement dépassées, comme les activités affichées dans un agenda) ou statiques (qui s'inscrivent dans la durée, telles les démarches administratives), les réponses à apporter aux messages électroniques, suivies d'un contrôle des messages circulant dans les forums de discussion.

## Méthodologie

Deux modèles de mise à jour de l'information sont possibles : la mise à jour centralisée (une personne est chargée de réclamer aux différents services des données actualisées) qui présente certes l'avantage de garantir la régularité de l'opération, mais dont le principal inconvénient est d'alourdir la procédure sans alléger la tâche des services et la mise à jour décentralisée (chaque service est responsable des données le concernant).

Ces modèles s'articulent autour de trois principes :

**le principe de propriété :** chaque service sollicité est propriétaire de ses informations, aucun autre service ne peut se substituer à lui pour concevoir, valider et mettre à jour les contenus dont il est en charge ;

**le principe de responsabilité :** chaque service sollicité est garant de la fiabilité et de la mise à jour des contenus qu'il présente sur intranet ; il reste maître des évolutions fonctionnelles de l'intranet dans les domaines qui le concernent ;

**le principe de cohérence :** la coordination et la mise en cohérence des contenus, de l'évolution des fonctionnalités et services proposés, ainsi que la mise en œuvre des solutions techniques retenues impliquent une répartition rigoureuse des tâches entre les comités ad hoc et les différents services sollicités (comité de direction, comité de suivi, responsables de domaines, webmestre, service de communication, service de documentation, cellule informatique).

Le webmestre assure la cohérence et le dynamisme du site (indexation des contenus en liaison avec le service documentation, liens entre les pages ; mise en ligne des actualités avec le service de communication ; animation du comité de publication regroupant les webmestres délégués). Le comité de direction définit les orientations stratégiques et procède aux arbitrages concernant l'évolution du site, en relation avec le webmestre.

Par ailleurs, trois règles sont essentielles à la gestion du courrier électronique :

- indiquer visiblement l'adresse des services sur le site ainsi que sur les documents officiels ;
- prévoir des procédures de renvoi au service compétent en cas d'erreur de destinataire ;
- préciser clairement les personnes chargées de répondre aux messages, et prévoir un remplacement ou un transfert en cas d'absence. ■










# La gestion d'un intranet

## ✓ À faire

- ✓ Identifier les acteurs qui participeront à l'alimentation de l'intranet : création, mise en ligne d'informations, mise à jour d'informations
- ✓ Mettre à jour régulièrement les informations et archiver les documents obsolètes
- ✓ Définir des fréquences de mise à jour
- ✓ Concevoir un espace du site adapté aux déficients visuels
- ✓ Préciser sur le site les dates et la fréquence de mise à jour
- ✓ Adopter une procédure de réponse standardisée pour les demandes en ligne
- ✓ Mettre en place une FAQ pour limiter la charge que représente la réponse aux messages individuels
- ✓ Préciser aux rédacteurs web que leur rôle n'est pas de reformuler des informations existantes, mais de donner du sens aux documents disponibles, de produire une cartographie des liens pertinents, et d'interpréter, d'expliquer, de justifier les décisions

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Ne pas prendre les précautions qui assurent l'accessibilité du site aux déficients visuels disposant de logiciels spécifiques (plages braille, navigateurs auditifs) : doubler les images par du texte, placer le lien de retour à la page d'accueil en bas de page, rendre intelligible les options du menu
- ✗ Ne pas tester le site pour mesurer le temps que mettent les utilisateurs pour accéder aux informations recherchées
- ✗ Créer une seule adresse pour l'ensemble des services
- ✗ Oublier de désigner un modérateur chargé d'animer les forums de discussion, de proposer des sujets pertinents, de réaliser et d'archiver des synthèses

## Repères


- Germain Michel et Malaison Claude, *L'intranet dans tous ses états*, Collectif, ClubNet/API
- www.w3.org/WAI/


## Mes commentaires

# Messagerie électronique et newsletter





## Définition

Les outils de travail en réseau les plus communément utilisés sont les courriels (dont les listes de discussion sont une modalité particulière) et les newsletters (lettres d'information envoyées régulièrement par courrier électronique à une liste d'abonnés).

## Outils

Le message électronique se compose de plusieurs parties : l'en-tête (nom et adresse de l'émetteur, date et heure d'émission, nom et adresse du destinataire et personnes placées en copie, objet du message) et le corps du message. Ce message peut être personnalisé grâce à certaines fonctionnalités des logiciels de courrier électronique, dont les plus fréquemment utilisées sont le carnet d'adresses (stockage et mémorisation des adresses des correspondants ; création de groupes d'envoi), la signature (texte court systématiquement ajouté à la fin d'un message, indiquant le plus souvent les coordonnées postales et l'adresse électronique de l'émetteur) et le rattachement de fichiers, quel que soit le logiciel utilisé (traitement de texte, de l'image ou du son).

## Environnement

Les messages : comparée à la note écrite, au téléphone et à la télécopie, la messagerie électronique présente de nombreux avantages : l'instantanéité de la transmission (pas d'impression, de photocopies, d'enregistrement ni de délais d'acheminement) ; le rappel du message, qu'autorisent certains outils ; le moyen de joindre plusieurs personnes en même temps ; la certitude que le message est parvenu à destination, même en l'absence du destinataire ; la faculté de savoir à quel moment le destinataire en prend connaissance ; la conservation du message et de la réponse ; la possibilité de joindre une ou plusieurs pièces au message, et donc d'élaborer et de corriger un document en commun, d'archiver les versions successives de ce document ainsi que les commentaires associés.

Les newsletters : les newsletters permettent de diffuser tous types d'informations (brèves d'actualité, revues de presse généraliste ou spécialisée, extraits de dossiers thématiques, synthèses d'articles disponibles dans leur intégralité sur d'autres supports, interventions, sélections de sites), à partir du carnet d'adresses d'un logiciel de courrier électronique ou d'une liste de diffusion, et à un coût d'autant plus faible que les abonnés peuvent les rediriger vers d'autres membres du réseau.

## Méthodologie

**Les messages**

L'utilisation de la messagerie électronique implique le respect de certaines règles relatives à : **la composition du message** (l'intitulé doit être concis et précis, de manière à faciliter l'archivage ; le texte est court, séparé en plusieurs paragraphes distincts car la lecture d'un écran est rapide et approximative ; le style est informel, mais autorise quelques formules de savoir-vivre élémentaire : "bonjour", "à bientôt", "cordialement" ; **la prise de contact** : (le destinataire doit être clairement identifié, pour faciliter le transfert éventuel du message et le cheminement de la réponse ; le message de réponse comprend le texte initial que précède normalement le symbole ">") ; **la gestion des destinataires** (copie visible, copie cachée) ; **le tri et la gestion du courrier** (les courriels nécessitant une réponse doivent être conservés dans la boîte de réception jusqu'à ce qu'ils soient traités ; les courriels dénués d'intérêt sont jetés à la poubelle ; les courriels importants sont rangés dans des répertoires spécifiques, manuellement ou grâce à des filtres) ; **la sécurité informatique** (la prudence impose de se prémunir contre les virus (logiciels détruisant certains fichiers), les spams (publicité intempestive) et les hoaxs (fausses infomations).

**Les newsletters**

Afin de garantir le renouvellement et l'archivage de l'information, la régularité et la transparence de la diffusion, il est nécessaire de désigner un **rédacteur en chef**, chargé des relations avec les rédacteurs permanents et occasionnels, du contenu éditorial et du respect des règles de propriété intellectuelle et de mise en forme (application de la charte graphique, titres et sous-titres explicites, texte composé d'une douzaine de brèves) et un **responsable des abonnements**, dont le nom et les coordonnées doivent figurer, avec le détail de la procédure de désabonnement, sur chaque newsletter. ■




# Messagerie électronique et newsletter

## ✓ À faire

- ✓ Sauvegarder régulièrement sur le disque dur les fichiers contenant le carnet d'adresses, les messages et pièces jointes les plus importants
- ✓ Lorsqu'un fichier représente un volume et un temps de chargement importants, il est préférable soit :
  - d'indiquer qu'il est disponible sur demande
  - de le compresser avant de l'envoyer
  - de l'enregistrer sur un disque partagé du réseau, et d'en préciser l'emplacement par message s'il n'est pas confidentiel et qu'il intéresse l'ensemble du personnel d'un même service, d'une sous-direction ou d'une direction
- ✓ Limiter l'envoi de chaque message aux destinataires réellement susceptibles d'être intéressés ou concernés (directs et en copie)
- ✓ Transférer au responsable hiérarchique les messages importants impliquant : une décision relevant de son autorité et une étude approfondie et collective de la question
- ✓ Soumettre au responsable les projets de message d'importance

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Sous-estimer le temps nécessaire à la lecture et à la gestion du courrier électronique
- ✗ Enregistrer sur le disque dur les versions successives d'une même pièce jointe sans penser à les renommer, à les dater et à les ranger dans un dossier spécifique
- ✗ Écrire à chaud et envoyer directement le message, sans se donner le temps de le relire et d'en méditer le contenu (quelques minutes, dizaines de minutes ou quelques heures)
- ✗ Envoyer des messages professionnels confidentiels sans cryptage
- ✗ Envoyer des messages non professionnels auxquels sont annexés des fichiers publicitaires (lancement d'un produit, promotion de films, salons ou conférences) à un nombre important de destinataires

## Repères

- Pour se tenir au courant de l'actualité de la sécurité informatique : www.secuser.com
- Pour se tenir au courant des fausses informations circulant sur le réseau : www.hoaxbuster.com

## Mes commentaires

# Forum et "chat"



## Définition

Le forum (en anglais "news group") est un espace virtuel sur un réseau où plus de deux utilisateurs peuvent converser en même temps, et dans lequel tout un chacun peut déposer ses avis et informations selon le thème prédéfini. Le forum ne propose pas un dialogue simultané comme le "chat", il est donc moins spontané mais il permet par contre de rédiger des messages plus longs et plus complets.

On appelle "chat" tout système permettant à plusieurs personnes de communiquer simultanément par écrit et d'échanger des messages en temps réel. Étant donné la nature écrite de la discussion et le besoin d'une certaine rapidité dans les échanges, la plupart du temps les "chatteurs" utilisent un langage particulier reposant principalement sur des abréviations.

## Outils

• Le site internet

## Environnement

La mise en place de ces outils est de plus en plus fréquente. Lors de certaines campagnes de communication, des "chats" relayés en direct sur internet (avec vidéo) ont été organisés avec la participation du Premier ministre ou de ministres. De la même manière, des forums ont été mis en place, permettant à des personnalités de dialoguer en direct avec les internautes.

## Méthodologie

Un chat se présente sous la forme d'une fenêtre subdivisée en plusieurs parties :

• la zone de discussion contenant les dialogues successifs des chatteurs ;

• la zone de saisie dans laquelle l'utilisateur saisit le message à envoyer aux destinataires ;

• la liste des chatteurs connectés.

Il est possible d'organiser des "chats événementiels" : discussion avec des personnes au cœur de l'actualité. Ils sont ponctuels (1 ou 2 heures) et répondent à un événement particulier ou un sujet d'actualité.

Il est recommandé d'externaliser la mise en place et l'organisation d'un chat et d'avoir recours à des sociétés spécialisées.

Un forum est un espace de discussion qui vise à encourager les échanges entre les visiteurs d'un site internet sur les sujets de société. Il fournit à tous une tribune d'expression citoyenne. Des forums peuvent être organisés avec une personnalité (préfet, directeur d'un service déconcentré) ou un spécialiste sur un sujet, une thématique, afin de répondre aux interrogations du public.

Les chats et forums peuvent être organisés sur des sites spécialisés dans la communication gouvernementale, par exemple www.forum.gouv.fr. Tous les forums publics sont relayés sur le site www.vie-publique.fr/forums/. ■



# Forum et “chat”



## ✓ À faire

- ✓ Accompagner la mise en place d’un “chat” ou d’un forum d’une campagne de communication
- ✓ Évaluer la pertinence d’un forum ou d’un “chat” tout au long de l’opération
- ✓ Recourir à une société spécialisée pour la mise en place d’un “chat”
- ✓ Délimiter précisément la thématique du “chat” ou du forum

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Ne pas contrôler ce qui se dit sur le “chat” ou le forum
- ✗ Multiplier la mise en place de “chat” ou d’un forum pour des sujets présentant peu d’intérêt

## Repères

- www.forum.gouv.fr
- www.commentcamarche.net
- www.tout-savoir.net
- Macarez Nicolas, Lesle François, *Le multimédia*, QSJ, 1999

## Mes commentaires

# Le référencement



## Définition

La signalisation des sites web peut résulter de l'initiative d'un tiers ou d'une démarche volontaire. Les principaux moyens de les faire connaître sont les liens hypertextes, les mentions de l'adresse du site (dans des lieux de discussion ou sur des supports classiques), le référencement, qui désigne le fait d'être inscrit auprès d'un ou plusieurs outils de recherche. Par ailleurs, il faut distinguer le référencement naturel du référencement promotionnel.

Par extension, ce terme s'applique également aux techniques qui sont destinées à améliorer la visibilité d'un site et nécessitent une bonne connaissance du fonctionnement des annuaires et moteurs de recherche. Une attention particulière est accordée à l'indexation (caractérisation d'une page accomplie par un moteur de recherche à la suite d'une opération de sélection, de classement et de stockage des informations récoltées) et au positionnement (ordre dans lequel un site apparaît sur une page de résultat à la suite d'une recherche effectuée par un internaute et portant sur certains mots clés ou expressions).

## Outils

Plusieurs outils, auprès desquels il est nécessaire de se faire connaître, sont susceptibles d'optimiser le signalement d'un site comme les moteurs généralistes, qui répertorient des pages déclarées (page d'accueil, pages de début des rubriques) ou trouvées par les robots, les annuaires généralistes ou spécialisés, qui classent les sites par catégories en se réservant le droit de rejeter les demandes d'inscription (formulaires précisant l'URL, le nom, une description succincte du site, la catégorie sollicitée) ou encore les portails et pages de démarrage des fournisseurs d'accès à internet (FAI).

## Environnement

Un référencement efficace repose sur un certain nombre d'exigences : un titre explicite, une URL adaptée, un corps de texte original, attractif, facilement lisible et indexable par les moteurs, des balises décrivant avec précision le contenu de la page, des liens internes pertinents.

Le webmestre peut recourir soit aux services d'une société spécialisée, soit aux services gratuits ou payants proposés par les annuaires et les moteurs eux-mêmes : la soumission payante, qui garantit un examen rapide du dossier par les gestionnaires des annuaires, mais pas l'inscription ; le référencement payant, qui garantit la présence et le rafraîchissement rapides d'une ou plusieurs pages dans l'index du moteur ; le positionnement payant sur les annuaires (affichage dans une zone spécifique de la page de recherche) ou sur les moteurs (page web présentée dans les premières positions d'une liste pour un mot clé donné).

## Méthodologie

Le référencement nécessite une réflexion approfondie sur les caractéristiques du site (contenu, cible visée, objectif de communication) et sur les ressources disponibles, et un travail préparatoire qui se décompose en plusieurs phases :

- première phase : travail de réflexion sur les caractéristiques du site (contenu, cible, objectif de communication) et d'évaluation de la charge de travail et des compétences internes ;
- deuxième phase : choix des outils de recherche, choix des pages à déclarer, et constitution de listes de mots clés relatifs à l'entité, à son activité, à ses objectifs, mais également aux pages du site ;
- troisième phase : combinaison de la vingtaine de mots retenus ;
- quatrième phase : planification des opérations du référencement et de son suivi (évaluation, rafraîchissement).

On distingue deux types de référencements : le référencement naturel qui consiste à référencer les pages du site dans les index des outils de recherche et le référencement payant qui consiste à acheter des mots clés auprès de régies. ■



# Le référencement

## ✓ À faire

- ✓ Prendre en compte les critères de sélection retenus par les documentalistes chargés de la gestion des annuaires
- ✓ Privilégier le référencement manuel auprès des outils de recherche principaux
- ✓ Optimiser le site web pour qu'il puisse être indexé correctement par les outils de recherche (travail technique sur le code source : TITLE, balises meta, structure des pages, type de liens, logique d'accessibilité ; travail éditorial : choix des mots dans les titres, chapeau, début de texte, gestion des liens)

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Croire que soumettre un site à un annuaire est synonyme d'inscription
- ✗ Utiliser des techniques dont s'accommodent mal les robots des moteurs de recherche : URL contenant des caractères spéciaux ; page d'accueil présentant une débauche de caractères spéciaux ou de graphismes
- ✗ Utiliser des frames pour la construction d'un site
- ✗ Utiliser le flash pour la construction d'un site
- ✗ Faire des redirections entre plusieurs urls d'un même site (meta refresh, javascript,…)
- ✗ Établir des liens sur des images
- ✗ Procéder à des inscriptions automatiques dans les outils de recherche
- ✗ Démultiplier les noms de domaine pour un même site

## Repères

- www.abondance.com : site qui propose une version PDF d'un des seuls ouvrages de langue française sur le référencement et dont la version papier est aujourd'hui épuisée :
- Andrieu Olivier, *Créer du trafic sur son site web*, Eyrolles, 2000

## Mes commentaires

# La recherche d'informations





## Définition

La recherche d'informations consiste à collecter une partie du flux considérable d'informations qui émanent : des institutions (administrations, associations, universités, centres de recherches), des consultants et experts (bureaux d'études, centres techniques), des manifestations (colloques, salons), des fournisseurs d'information (presse, bibliothèques, serveurs) et de certains partenaires et réseaux.

## Outils

• Les outils de repérage sur internet : annuaires et moteurs
Un annuaire est un outil qui procède au recensement d'un certain nombre de sites au travers de fiches descriptives comprenant leur titre, leur adresse (URL) ainsi qu'un bref descriptif, et les classe en catégories et sous-catégories ; il combine principe de navigation par liens hypertextes et recherche par mots clés.
Un moteur de recherche est un programme permettant d'accéder à des sites par mots clés. Plusieurs fonctionnalités permettent de lancer une recherche avancée : (les niveaux de recherche, qui précisent la place du mot clé dans le site, la troncature utilisée au début, au milieu ou à la fin d'un mot, les opérateurs booléens et les opérateurs de proximité, applicables à plusieurs mots clés, l'utilisation du langage naturel).
Un métamoteur est un programme de recherche par mots clés qui sert d'interface entre l'internaute et différents moteurs dont il compile, sélectionne et résume les réponses ; une recherche par niveau est impossible.
• Les accès privilégiés : portails, listes de diffusion et forums de discussion
Un portail est un site internet qui regroupe sur un écran plusieurs sites ayant des intérêts différents et dont il constitue un point d'entrée.
Une liste de diffusion est un service qui permet de faire parvenir simultanément aux personnes abonnées des messages et des informations préalablement contrôlés.
Un forum de discussion est un système d'information thématique communautaire où chacun échange librement des informations ; l'information n'est ni transmise automatiquement aux personnes intéressées, ni contrôlée.

## Environnement

Réseau mondial de communication, internet offre plusieurs types de services :
• la messagerie électronique, qui permet d'envoyer un message à un ou plusieurs destinataires ;
• les listes de diffusion ;
• les forums de discussion sur un sujet donné ;
• la navigation de page en page par le biais de liens hypertextes.
Les documents disponibles sur internet sont de deux types :
• les documents gratuits : cours et manuels ; œuvres littéraires ; traités, décrets et lois (aux niveaux national, européen et international), archives et listes de diffusion, forums de discussion, documentation scientifique et technique (catalogues de bibliothèques et bases de sommaires de périodiques, banques de données spécialisées, images, rapports d'études d'organismes nationaux et internationaux, articles scientifiques, statistiques) ;
• les documents payants : revues de presse et journaux d'actualité spécialisés, textes intégraux d'articles, de périodiques et d'ouvrages, bases de données spécialisées.

## Méthodologie

La démarche documentaire se décompose en cinq étapes :
• l'établissement d'une liste de concepts (délimitation du domaine de recherche) ;
• l'établissement d'une liste de mots clés traduisant ces concepts et utilisant des synonymes ;
• le choix du type de documents recherchés (articles de presse, décrets, littérature grise) ;
• le choix du ou des médias (bases de données, internet) ;
• l'utilisation des opérateurs de recherche. ■










# La recherche d'informations

## ✓ À faire

- ✓ Utiliser un annuaire lorsque la recherche porte sur un thème large
- ✓ Utiliser un moteur lorsque la recherche porte sur un thème précis
- ✓ Utiliser la troncature en cas d'échec des opérateurs
- ✓ Consulter les listes de diffusion et les forums de discussion pour suivre les actualités et connaître les thèmes et dates des salons et des conférences
- ✓ Conserver et organiser les adresses des sites sélectionnés en les ajoutant à la liste des favoris
- ✓ Identifier les sources des documents trouvés, l'auditeur, sa fiabilité, son influence
- ✓ Recouper les sources
- ✓ Vérifier les dates de mise à jour

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Dissocier la recherche de l'information de l'alimentation, de l'animation et de l'actualisation du site
- ✗ Sous-estimer la charge de travail du webmestre
- ✗ Sous-estimer le temps que peut prendre la recherche d'informations
- ✗ Se précipiter directement sur les outils sans réflexion préalable
- ✗ Lancer une recherche sur internet sans consulter les banques de données du ministère, de la direction ou de l'établissement
- ✗ Croire qu'une recherche par moteurs et métamoteur est exhaustive

## Repères

- Annuaires : Yahoo, Voilà
- Moteurs : Google, MSN - Métamoteurs : Copernic, Strategic Finder, Kartoo, Exalead
- Moteurs et annuaires couplés : Lycos, Nomade
- Recherche de listes de diffusion : Foorum, Google Groupes
- Recherche de forums et groupes de discussion : Francopholistes

## Mes commentaires

# La veille






## Définition

La veille est un processus organisé qui se décompose en plusieurs étapes : la collecte (ciblage du domaine d'investigation, sélection et consultation des sources), le traitement (sélection, croisement des sources, qualification, stockage, mise en forme, analyse) et la diffusion sélective de l'information, qui s'inscrit dans la durée et qui doit permettre, d'une part, de détecter les changements et, d'autre part, d'interpréter les résultats, de prendre des décisions et de modifier les orientations.

On distingue :
- la veille marketing (image), concurrentielle et commerciale (entrants, produits et marchés nouveaux) ;
- la veille sociétale (évolution des comportements et des habitudes) ;
- la veille technologique (technologies et services émergents, innovations, axes de recherche et développement) et organisationnelle (évolutions des métiers, des formations, des compétences) ;
- la veille financière (sources de financement, partenariat) et juridique (textes, jurisprudence, polémiques) ;
- la veille sur l'état de l'opinion.

## Outils

La veille requiert l'emploi complémentaire des outils bureautiques (navigateur, courrier électronique), des outils de recherche d'information (répertoires, moteurs, sites thématiques), et des “agents intelligents” :
- les logiciels installés sur le disque dur
- les agents sectoriels
- les agents utilisant les technologies “push” et “pull”

Ces outils automatiques permettent d'assurer :
- le recensement des informations
- une fonction d'alerte (envoi d'un signal consécutif à l'apparition d'une information couvrant les termes de la requête)
- une fonction d'analyse (regroupement et classement des documents dont les termes sont proches de ceux de la requête)
- le filtrage, plus ou moins sélectif et problématique en dépit des dernières avancées technologiques
- la conservation des requêtes, afin de les réitérer
- la surveillance des modifications de contenus, destinée à décharger l'utilisateur de tâches répétitives et à l'avertir le cas échéant (courrier électronique, message sur le téléphone portable ou l'ordinateur de poche)
- le ciblage des sources interrogées (classement et interrogations successives d'un grand nombre de sources distinctes)

## Environnement

Le service de veille doit permettre de mettre en évidence la conjoncture avec les évolutions de l'opinion, les impacts d'événements majeurs tels que les réactions liées aux crises, à des élections. La veille permet aussi de suivre les cotes de popularité ou les effets d'une forte manifestation médiatique.

## Méthodologie

La veille consiste à identifier les sources clés et à selectionner les thèmes à surveiller, à constituer une base de ressources à l'aide, d'une part, des guides de recherche d'information mis en ligne, à l'aide, d'autre part, de sites dotés de leurs propres services de veille (portails des organismes publics et institutionnels, portails thématiques, sites des bibliothèques universitaires, grandes écoles et centres de documentation spécialisés), et enfin à l'aide d'outils de recherche classiques (moteurs simples, métamoteurs). Elle consiste également à opérer :
- la mise en place des outils permettant d'automatiser la recherche d'informations sur internet et la surveillance des sites ;
- le croisement, la qualification et l'analyse des informations trouvées ;
- le stockage et la diffusion des informations trouvées ;
- l'analyse des retombées suite à la diffusion d'une information. ■








# La veille

## ✓ À faire

- ✓ Répartir les tâches entre les membres de la cellule veille en fonction des compétences de chacun (contacts institutionnels, recherche de partenariats, recherche de financements)
- ✓ Intégrer des documentalistes dans la cellule veille
- ✓ Évaluer constamment le processus de veille
- ✓ Lancer deux ou trois moteurs de recherche plutôt que se limiter à un seul de ces outils
- ✓ Consulter les listes de diffusion et les forums de discussion relatifs à une thématique précise pour identifier et contacter des experts ou des partenaires potentiels
- ✓ Créer une adresse électronique spécifiquement réservée aux newsletters et listes de discussion
- ✓ Cibler les thèmes à surveiller
- ✓ Recouper les sources
- ✓ Créer des produits ciblés de diffusion

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Surestimer les capacités de la bande passante
- ✗ Sous-estimer les contraintes d'archivage
- ✗ Croire que les agents intelligents peuvent se substituer à l'intervention humaine
- ✗ Utiliser un métamoteur hors connexion lorsque l'on souhaite trouver rapidement une information précise
- ✗ Tout surveiller tout le temps

## Repères

Les sites de référence dotés d'un service de veille

- Portails institutionnels : www.legifrance.gouv.fr ; www.premier-ministre.gouv.fr ; www.minefi.gouv.fr ; www.diplomatie.gouv.fr
- Portails thématiques : www.sciencepresse.fr ; www.msh-paris.fr

## Mes commentaires

# Évaluer la fréquentation d'un site

38

## Définition

Le développement d'indicateurs permettant de mesurer précisément l'activité des sites répond à de multiples préoccupations :

• déceler les dysfonctionnements éventuels, faire évoluer le contenu et la structure en fonction de l'activité des visiteurs, internautes et robots (sites d'origine, cheminement d'une page à l'autre) ;
• assurer le suivi de la politique de référencement (confrontation des expressions recherchées par les internautes avec la liste des mots clés établie pour le référencement) ;
• justifier les investissements techniques et humains qu'exigent le maintien et l'animation du site, et comparer les performances d'un site avec celles de ses concurrents ;
• comptabiliser le nombre de visites supplémentaires (volume du trafic) générées par d'éventuels partenariats.

## Outils

La mesure de la fréquentation des sites internet repose sur plusieurs techniques :

• l'utilisation des données concernant le chargement d'une page et enregistrées dans des fichiers appelés "logs" dont il est possible d'extraire des informations relatives à un internaute : équipement, sites et pages de provenance et d'arrivée, volume des données transférées, taux d'erreurs ;
• la lecture des "cookies", petits fichiers placés par le serveur sur le disque dur de l'internaute et qui permettent d'en reconstituer avec précision le parcours de site en site ;
• le placement de "marqueurs" sur certaines pages d'un site afin de collecter des informations sur le chemin suivi par un internaute à l'intérieur de ce site. Le projet stat@gouv, piloté par le SIG, a pour objectif d'utiliser un outil de mesure d'audience commun aux sites ministériels et interministériels : Xiti (technologie marqueur) Stat@gouv s'est, dans un premier temps, construit autour des sites gouvernementaux de l'administration centrale. Dans un deuxième temps, il va s'élargir aux sites de l'administration déconcentrée
• la technique du "sniffer" est fondée sur l'aspiration d'informations relatives à l'interrogation des bases de données.

## Environnement

La plupart des hébergeurs fournissent des outils de statistiques fondés sur les logs, mais dont les fonctionnalités sont limitées et inadaptées lorsque le nombre de visites est important ; il existe cependant des solutions complémentaires :

• le suivi des internautes, assuré par des prestataires extérieurs ou par l'utilisation d'un script en interne ;
• le suivi des robots de référencement (Robostats).

## Méthodologie

Les principaux indicateurs de fréquentation sont le hit (fichier chargé par le navigateur pour composer une page web), la page vue (chargement complet d'une page web donnée), la visite (requête portant sur une ou plusieurs pages et réalisée depuis la même machine : poste informatique ou robot de référencement) au cours d'une session dont la durée est limitée.

On peut par ailleurs :

• développer la notion d'affluent (liens externes, liens internes, moteurs de recherche, accès directs, accès par messagerie électronique) ;
• préconiser la mise en place de tableaux de bord réguliers pour donner une visibilité internet et/ou externe de l'audience des sites ;
• développer un point sur le marquage des sites (pour les outils de type marqueur).

L'approche centrée sur le site porte également sur la navigation, et les requêtes lorsque le site est doté d'un moteur de recherche interne :

• l'analyse de la navigation porte sur le circuit à l'intérieur du site, l'utilisation des liens et des outils de navigation (barre, colonne, sommaire), les pages d'entrée et de sortie, l'abandon en cours de processus.
• les mots composant les questions posées par les internautes font l'objet d'une mémorisation et d'un traitement statistique attentifs. ■







# 38 Évaluer la fréquentation d’un site




- ✓ Placer les marqueurs en fin de pages pour que ne soient comptabilisées que celles qui sont entièrement déchargées
- ✓ Remonter dans l’arborescence du site les pages qui ne sont jamais consultées
- ✓ Ne solliciter les avis des internautes que si l’on est en mesure de répondre rapidement à leurs suggestions
- ✓ Évaluer de manière barométrique les évolutions d’un site ou tester de nouvelles ergonomies en réalisant des enquêtes à intervalles réguliers

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Surestimer les capacités des outils
- ✗ Accorder une trop grande fiabilité aux enquêtes
- ✗ Utiliser les logs comme indicateurs fiables, alors que les serveurs proxy ou la mémoire cachée des postes internautes bloquent fréquemment les informations relatives aux pages les plus demandées
- ✗ Obliger les internautes qui souhaitent consulter un site institutionnel à configurer leur navigateur de telle manière qu’il accepte les cookies
- ✗ Se contenter de suivre la fréquentation d’un site page par page pour distinguer celles qui attirent les internautes

## Mes commentaires

# Les outils d'accueil

## ▶ L'accueil physique





### Définition

L'accueil physique dans les services administratifs demeure le moyen privilégié et direct pour l'usager, le professionnel ou l'élu d'accéder à ce qu'il souhaite obtenir d'une administration. Cette forme de communication classique permet à tout visiteur d'apprécier la volonté d'un service d'écouter et de prendre en compte ses demandes. L'accueil représente “la vitrine” de l'activité administrative, de tous les agents dans ce service.

### Outils

De nombreux outils peuvent être mis en œuvre afin de donner satisfaction aux bénéficiaires :
• la signalétique externe : arrivée et stationnement éventuel des véhicules des visiteurs (notamment handicapés) ;
• la signalétique interne : fléchage des files d'attente et des bureaux, affichage de l'ordre de passage au guichet avec tickets numérotés, cordons de files d'attente, marquage au sol d'une ligne de “confidentialité” ;
• le lieu d'attente : accessibilité, confort, documentation mise à disposition, panneaux d'exposition, annonce des événements d'actualité, des réunions, des sessions de formation, presse mise à disposition, distributeur de boissons chaudes et froides, téléphone, photocopieur.

### Environnement

L'amélioration de l'accueil dans les services publics répond à une attente forte des usagers. La mise en place de chartes d'accueil communes à tous les services de l'État s'inscrit dans la démarche de modernisation. Elle permet de mettre en cohérence des initiatives des différents services et de créer des dynamiques dans toutes les administrations. La mise en place de la charte Marianne contribue à cet effort de modernisation et d'amélioration de l'accueil.

### Méthodologie

**Les agents chargés de l'accueil :** une sensibilisation de ces agents passe nécessairement par une démarche managériale, en les mobilisant sur l'importance de leur mission, en la valorisant par le biais de la formation continue, en la récompensant par un aménagement du temps de travail et une organisation par roulement du service, voire par l'octroi de primes d'accueil.
**L'agencement matériel du lieu d'accueil :** s'agissant du confort et de la convivialité du lieu, et en fonction de l'organisation et de l'importance de la mission d'accueil qui y est exercée, une ligne budgétaire devrait y être consacrée, tant pour des aménagements à court terme que pour des investissements immobiliers à plus longue échéance.
**L'évaluation :** mettre en place un dispositif permanent d'évaluation de l'accueil par un questionnaire mis à disposition, une urne à suggestions, un cahier d'observations, afin d'établir un diagnostic des points forts et des points faibles de l'accueil, de connaître “l'usager type”, le flux des visiteurs.
La charte Marianne développe une démarche cohérente d'amélioration de l'accueil par le biais des cinq engagements. Une sensibilisation des agents à cette charte est nécessaire. Elle peut être complétée par l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques.
Par ailleurs, il est nécessaire d'adapter l'accueil aux **situations particulières** et notamment celles des personnes de langue étrangère qui privilégient le déplacement physique pour effectuer leurs démarches administratives, a fortiori si la langue française n'est pas bien maîtrisée. Une signalétique en plusieurs langues est alors possible pour faciliter l'orientation des personnes. Une traduction des documents administratifs est aussi possible (des informations sont disponibles sur le site de la fonction publique dans la rubrique “traductions” ou “traducteur”). ■



# L'accueil physique



## À faire

- ✓ Informer sur les horaires d'ouverture
- ✓ Prévoir l'arrivée et le stationnement des visiteurs
- ✓ S'assurer d'une bonne signalétique interne et externe
- ✓ Concevoir un point d'accès unique
- ✓ Faciliter l'attente des visiteurs
- ✓ Informer le visiteur sur la durée de l'attente
- ✓ Prévoir l'accueil des handicapés
- ✓ Définir un protocole d'accueil
- ✓ Prévoir un plan d'accès pour le visiteur

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Laisser le visiteur sans indication
- ✗ Négliger la tenue vestimentaire
- ✗ Faire attendre le visiteur inutilement
- ✗ Orienter vers un service inadéquat
- ✗ Oublier de donner le nom de l'interlocuteur
- ✗ Négliger la confidentialité

## Repères


- Candiard Bernard, *L'amélioration de l'accueil des usagers dans l'administration*, Rapport, La Documentation française, 2003
- *Réussir la relation avec l'usager*, DGAFP, 1997
- *La charte Marianne : pour un meilleur accueil des usagers dans les services de l'État*, Services du Premier ministre, janvier 2004
- www.dusa.gouv.fr (DUSA : Délégation aux usagers et aux simplifications administratives)


## Mes commentaires





# Les outils d'accueil

## ▶ L'accueil téléphonique






### Définition

L'accueil téléphonique, tout comme l'accueil physique, dans les services administratifs constitue un élément majeur de premier contact avec l'administration, et véhicule l'image de l'administration auprès du public. Le téléphone est l'outil de base de la vie professionnelle et privilégie la relation individuelle et personnalisée.

Il représente un moyen rapide et peu coûteux pour l'usager d'obtenir un renseignement sur une procédure, sur un dossier précis en cours de traitement, ou bien de joindre un agent sur sa ligne directe (autre administration ou usager extérieur).

Il peut constituer une alternative pour les administrations soucieuses de limiter le flux de l'accueil physique et permettre un gain d'efficacité et de productivité pour les services.

### Outils

En matière d'accueil téléphonique, de nombreux outils peuvent être mis en place, selon la taille du service et la spécificité de la mission publique effectuée :

- le standard téléphonique : de plus ou moins grande importance, il est le premier lien entre l'usager qui vient chercher un renseignement sans connaître l'interlocuteur et l'agent compétent pour répondre ;
- le répondeur téléphonique et l'autocom : ces outils peuvent être utiles pour des services recevant de nombreuses communications téléphoniques, pour obtenir un renseignement précis et répétitif (état d'avancement d'une procédure simple ou documents administratifs à fournir). Le répondeur permet d'annoncer un message sur le service (heures d'ouverture et de fermeture des services).

### Environnement

L'accueil téléphonique ne nécessite pas d'environnement particulier, si ce n'est que l'immédiateté de la réponse suppose une ambiance calme et silencieuse, afin d'éviter toute interférence bruyante entre le standardiste et l'appelant. Un nombre suffisant de postes doit être mis à disposition des personnels d'accueil téléphonique afin de gérer au mieux le nombre d'appels et éviter les attentes.

### Méthodologie

Améliorer la qualité de l'accueil téléphonique peut supposer les étapes suivantes :

- **fournir à ces agents des organigrammes** du service régulièrement tenus à jour, avec les noms et domaines de compétences des interlocuteurs de leur administration ou une bible de réponses ;
- **sensibiliser l'agent** sur l'enjeu que constitue pour l'image du service la qualité de l'accueil téléphonique : politesse et courtoisie de rigueur (le sourire s'entend au téléphone), la rapidité du décroché, le transfert d'appel vers le bon interlocuteur pour une satisfaction rapide de l'appelant ;
- mettre en place des **formations** spécifiques pour ces agents ;
- établir une **charte de l'accueil téléphonique** pour le service ;
- prévoir un **message d'attente** qui doit servir de support à l'information sur le service (musique adaptée, mission du service, adresse électronique, information sur le 3939). ■











# L'accueil téléphonique




## À faire

- ✓ Décrocher avant la 4e sonnerie
- ✓ Se présenter et présenter le service après avoir décroché
- ✓ Être souriant
- ✓ Être efficace, une bonne qualité d'écoute permet d'aboutir rapidement à la solution
- ✓ S'assurer que les messages parviennent bien à leur destinataire
- ✓ Se montrer disponible et attentif
- ✓ Être positif
- ✓ Reformuler la demande avant de conclure
- ✓ Personnaliser le congé : au revoir et bonne journée

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Laisser sonner dans le vide
- ✗ Être imprécis dans la réponse
- ✗ Mentir pour écarter l'appel
- ✗ Refuser de se renseigner
- ✗ Oublier de noter les messages
- ✗ Basculer les appels sans prévenir les collègues

## Repères


- *L'écoute des bénéficiaires*, guide des bonnes pratiques pour l'écoute des bénéficiaires des prestations du ministère de l'équipement, des transports et du logement, juillet 2001
- Candiard Bernard, *L'amélioration de l'accueil des usagers dans l'administration*, rapport au Premier ministre, la Documentation française, 2003


## Mes commentaires

# Les outils d'accueil

## L'accueil des personnes handicapées






### Définition

L'accueil des personnes handicapées dans les établissements recevant du public (ERP) est aujourd'hui strictement réglementé en matière d'hygiène et de sécurité et constitue une priorité. L'accès de ces personnes aux administrations doit se faire dans les meilleures conditions, notamment pour les administrations ayant vocation à recevoir ce public (directions départementales des affaires sanitaires et sociales, directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle), par le biais d'aménagements spécifique.

### Outils

Pour faciliter l'accès au service :
• mettre en ligne sur le site internet de l'administration un plan et un guide pour s'y rendre (ou bien par une boîte vocale sur autocom), en indiquant les moyens de transport en commun adaptés aux personnes handicapées et le temps de transport, l'emplacement des places de parking et l'existence d'aménagements spécifiques au sein du service, les horaires d'ouverture, les périodes où il y a moins de monde au guichet.
Dans les locaux de l'administration :
• indiquer les espaces (toilettes, rampes, ascenseurs, places aménagées) réservés aux personnes handicapées par une signalétique bien visible.

### Environnement

En ce qui concerne l'accueil dans les administrations de façon générale, il est toujours préférable d'intégrer autant que faire se peut les personnes handicapées dans les dispositifs de droit commun, afin de leur éviter de se sentir stigmatisées. Il est donc souhaitable d'aménager les dispositifs d'accueil pour en faire des espaces accessibles aux personnes à mobilité réduite et, dans la mesure du possible, de former le personnel à l'accueil de personnes souffrant d'un handicap. Le recours à des dispositifs spécifiques doit cependant être prévu lorsque cela s'avère nécessaire pour rendre un service accessible et éviter de créer de l'exclusion.

### Méthodologie

Prévoir un **guide de vie de la personne handicapée** à travers les administrations :
• réglementation relative aux personnes handicapées ;
• aménagements (locaux, parking…) ;
• droits des personnes handicapées ;
• adresses et coordonnées d'associations de soutien aux personnes handicapées ;
• lieux médicalisés, remboursement de traitements et de prise en charge, aide sociale.

Permettre le **téléchargement de formulaires** par internet.

Prévoir des outils de communication adaptés pour les personnes malentendantes et des formulaires en braille ou des cassettes pour les personnes non-voyantes.

Mettre en place un dispositif de **sensibilisation** et de formation des agents à l'accueil des personnes handicapées.

La formation des agents au langage des signes contribue à améliorer l'accueil des personnes malentendantes. La motivation est personnelle et fondée sur une envie de communiquer. L'apprentissage des signes donne une sensibilité différente, permet d'être plus patient et de mieux répondre aux attentes. ■



# L'accueil des personnes handicapées



## ✗ À ne pas faire

- ✓ Être attentif à la signalétique interne du service afin que les équipements ou emplacements réservés soient bien repérables
- ✓ S'assurer de la possibilité d'avoir recours à une personne qui connaît le langage des signes
- ✓ Prévoir un parking ou un emplacement réservé aux personnes handicapées se déplaçant en voiture
- ✓ Si cela est nécessaire, prévoir des documents en braille pour les personnes non-voyantes

- ✗ Montrer des signes d'impatience si la demande de la personne handicapée n'est pas bien comprise
- ✗ Manquer de courtoisie

## Repères

- www.intercom.gouv.fr

## Mes commentaires

# Les outils d'accueil

## Les centres d'appels téléphoniques





### Définition

En complément des relations traditionnelles entre administrés et administrations (accueil au guichet, courrier, internet), la mise en place d'un centre d'appels téléphoniques permet de faciliter l'accès à l'information des citoyens en leur évitant des déplacements inutiles. Par ailleurs, le centre d'appels a l'avantage de pouvoir répondre aux attentes des administrés en dehors des horaires d'ouverture habituels de l'administration. Il permet de recevoir et/ou d'émettre des appels. Il peut être internalisé ou externalisé, ponctuel ou pérenne.

### Outils

• La bible du téléopérateur
• Les bilans quotidiens et hebdomadaires qualitatifs et quantitatifs des appels
• Le plateau technique (postes informatiques et téléphoniques)

### Environnement

Le centre d'appels téléphoniques témoigne de la volonté de l'administration de répondre aux attentes des administrés. Cet outil pourra être utilisé pour renseigner sur les services rendus par une administration ou une collectivité, pour faciliter les démarches administratives et la vie quotidienne ou encore pour être l'interface entre l'administré et un certain nombre de services.

En période de crise, le centre d'appels téléphoniques se révèle être indispensable pour informer le public sur l'événement, le rassurer, répondre à ses interrogations ou encore donner des consignes de comportement.

### Méthodologie

La conception, l'organisation et la mise en place d'un centre d'appels téléphoniques doivent être réfléchies en amont. Sauf si l'administration peut elle-même mettre en place cet outil avec ses moyens propres, il sera fait appel à une société privée spécialisée. Se poseront alors les questions du recrutement des téléopérateurs, de leur nombre, de leur profil et de leur formation, des horaires d'ouverture, de la localisation du centre d'appels dans les locaux de l'administration, de la nature des numéros (n° gratuit ou semi-payant).

Il sera indispensable de délimiter ce qui **sera dit par les téléopérateurs** en sélectionnant toutes les sources d'information rassemblées dans une base de données et traitées sous forme de fiches régulièrement mises à jour. Il faut prévoir la possibilité de **réponses différées** pour les questions complexes, par télécopie, courriel ou par téléphone par un service compétent.

Il convient de **personnaliser l'accueil** par des formules de bienvenue, d'interrogations et de fin d'échange.

Un serveur vocal peut être mis en place et activé en dehors des heures d'ouverture du centre d'appels ou lorsque toutes les lignes sont occupées.

Des **outils de mesure** en temps réel, surveillant les flux, le nombre d'appels traités, le temps de traitement des appels, les questions posées et leur fréquence permettront d'améliorer le service par l'évolution de la capacité du service.

Par ailleurs, la promotion du **centre d'appels** est indispensable. Il est impératif de faire connaître le service par annonces dans le journal de l'administration, dans les médias, par affichage ou sur le site internet en précisant le perimètre du centre d'appels et ses horaires d'ouverture.

Dans le cadre de la mise en place d'un centre d'appels en **période de crise,** et compte tenu du fait qu'il sera activé dans l'urgence, une convention pourra être passée en prévision entre l'administration et un opérateur qui déterminera un numéro commençant par 08. ■










# Les centres d'appels téléphoniques



## ✓ À faire

- ✓ Personnaliser l'accueil
- ✓ Prévoir une formation des agents
- ✓ Évaluer les performances du centre d'appels régulièrement
- ✓ Promouvoir régulièrement la mise en place du centre d'appels
- ✓ Actualiser la bible de réponse
- ✓ Dimensionner le centre d'appels de façon à pouvoir traiter tous les appels

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Être précis dans les réponses
- ✗ Essayer de répondre aux questions pour lesquelles on n'a pas la réponse ; la réponse sera différée et effectuée par un service compétent
- ✗ Négliger l'actualisation des fiches de réponses

## Repères

www.dicodunet.com/informations/1333-centres-d-appel.htm

www.animaweb.org/opportunites_centresdappel.php

## Mes commentaires

# Les relations publiques

## ▶ La réception





### Définition

Une réception est, pour une administration, une opération de communication consistant à inviter et à accueillir des personnalités du monde administratif, politique, économique, intellectuel ou artistique.

Une réception peut prendre différentes formes : cocktail, déjeuner-buffet, dîner-débat, petit déjeuner…

### Outils

- Le planning (planning et rétroplanning)
- Les cartons d'invitation, fichiers
- Les prestataires extérieurs : agence d'hôtesses, traiteur, organisation d'événements, sécurité
- Le vestiaire

### Environnement

Une réception s'inscrit dans un cadre qui peut s'avérer sensible pour une institution en raison de la qualité et de l'importance des personnes invitées (hommes politiques, diplomates, hommes d'affaires…).

### Méthodologie

L'**organisation** d'une réception suppose une préparation rigoureuse. Une méthode utile pour tout prévoir consiste à imaginer le déroulement de la réception, depuis l'accueil jusqu'à la clôture. Cet examen permet d'établir le plan d'organisation sous forme d'un tableau à colonnes mentionnant, par exemple, le lieu, la date et l'heure de la réception, la chronologie des opérations, les moyens nécessaires et les interventions à prévoir.

Un soin particulier doit être apporté aux **invitations**.

Tout d'abord, on veillera à éviter les oublis et les doublons. Ensuite, les **cartons d'invitation** devront comporter : le nom de la personne invitée, son **titre**, le **lieu**, la **date** et l'**heure** et le **type de réception**. Ils pourront être accompagnés d'une carte-réponse jointe ou à détacher. On peut indiquer la mention “RSVP” suivie d'un numéro de téléphone pour faciliter les réponses.

Le choix du papier utilisé, des enveloppes, la présentation et l'envoi postal sera effectué avec soin.

Si un **plan d'accès** est nécessaire, on peut le faire imprimer sur un carton séparé en indiquant les aires de stationnement. Quand la manifestation comporte un programme assez complexe, il est utile de le joindre à l'invitation. Enfin, pour des raisons de sécurité, il est possible d'indiquer “invitation personnelle” et/ou “ce carton sera exigé à l'entrée”.

L'envoi des invitations doit être fait en moyenne deux ou trois semaines avant la réception, en fonction du type de réception prévue. Il est conseillé de **relancer par téléphone**, quelques jours avant, les personnalités (et journalistes) dont on souhaite particulièrement la présence.

Le **déroulement** d'une réception suppose de recourir à des **prestataires extérieurs** : traiteur pour la restauration et le service ; société spécialisée dans l'organisation d'événements, agence d'hôtesses, service de sécurité…

On prévoira des espaces fumeurs et non-fumeurs, une décoration florale, éventuellement un lieu d'accueil pour les conducteurs des personnalités.

L'accueil est très important. Outre la présence impérative d'un vestiaire, il faut veiller à organiser les présentations dès l'entrée (aucun des invités ne devant se sentir isolé), ménager des entretiens, si brefs soient-ils, avec l'autorité ou les autorités les plus marquantes. Une inscription des invités à leur arrivée est nécessaire pour établir un bilan de la manifestation. ■










# La réception

## ✓ À faire

- ✓ Préparer soigneusement l'organisation
- ✓ Préparer avec soin les invitations
- ✓ Prévoir la couverture médiatique de l'événement le cas échéant
- ✓ Prévoir un dispositif de sécurité
- ✓ Organiser des entretiens avec les personnalités les plus marquantes
- ✓ Établir un bilan de la manifestation
- ✓ Prévoir les spécificités alimentaires selon les cultures des invités

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Négliger l'accueil des invités et de la presse
- ✗ S'abstenir de recourir à des prestataires spécialisés
- ✗ Envoyer les invitations tardivement
- ✗ Oublier d'organiser les présentations

## Repères


- Lougovoy-Huisman, *Traité de relations publiques*, PUF
- Blondel Jacques, *Correspondance militaire et relations publiques, guide administratif et protocole*, Lavauzelle
- Buffon Nelly, *Guide des lieux et sites, L'événementiel*, 15e édition
- www.evenementiel.fr


## Mes commentaires





# Les relations publiques

## ▶ La journée d'information




### Définition

La journée d'information a pour objectif d'informer de manière approfondie les relais d'opinion et le grand public sur les activités d'une administration, permettant ainsi des échanges et dialogues entre les différents participants.
Elle peut prendre la forme d'une journée portes ouvertes afin de faire connaître l'administration.

### Outils

• Le dossier de presse
• La conférence de presse
• L'édition, signalétique, invitations
• Le matériel audiovisuel

### Environnement

La journée d'information s'inscrit dans l'objectif d'ensemble de l'administration et des services publics de se rapprocher des citoyens. Elle est l'occasion pour une institution de s'adresser à un large public et de lui transmettre des informations concrètes en privilégiant la transparence et le dialogue. Elle peut également renforcer et valoriser l'image de l'institution auprès de différents publics.

### Méthodologie

En fonction de ses objectifs, la ou les journée(s) d'information auront une **durée variable** pouvant aller d'une demi-journée à une semaine.

Le choix du **lieu** tiendra compte du public visé et de l'espace nécessaire à son organisation.

Lors de la **préparation de l'événement,** une attention particulière sera apportée aux **invitations** et à la **couverture médiatique**.

Les invitations doivent être adressées aux relais d'opinion concernés. Il est utile d'effectuer une "relance" téléphonique plusieurs jours auparavant. L'objet de la journée, la nature et l'intitulé de l'opération doivent apparaître clairement sur les cartons d'invitation.

Pour faire connaître l'événement, une **information** des médias passant par la rédaction de **dossiers de presse**, des interviews ciblées, une conférence de presse peuvent être effectuée.

L'**accueil** est très important. Il nécessite un service complet et actif. Il doit prévoir un nombre suffisant d'hôtesses et le fléchage jusqu'au lieu de la manifestation. Le programme de la journée et des badges nominatifs seront distribués aux invités.

La durée des **exposés** sera plus ou moins importante selon que la journée comportera ou non des visites d'installations. Dans tous les cas, ils devront être courts (30 minutes maximum), vivants et s'appuyer sur l'utilisation d'un support audiovisuel adapté. Il peut être intéressant de faire suivre chaque exposé d'un **débat** afin de donner un rôle actif aux invités.

Si des déplacements sont nécessaires, il convient de les organiser par groupes.

Enfin, les différentes **présentations** seront synthétiques et claires, le présentateur devant accorder la priorité au **dialogue** avec les visiteurs.

L'implication de la hiérarchie et du personnel est essentielle à la réussite de la journée d'information. ■



# La journée d'information

## ✓ À faire

- ✓ Définir avec précision l'objectif de la journée d'information
- ✓ Impliquer la hiérarchie et le personnel
- ✓ Préparer avec soin les invitations et la couverture médiatique de l'événement
- ✓ Adapter la politique de communication au public visé
- ✓ Donner la priorité au dialogue avec les visiteurs
- ✓ Faire suivre les exposés de débats
- ✓ Prévoir un service de sécurité

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Choisir une durée inadaptée à l'objet de la manifestation
- ✗ Négliger l'accueil du public et de la presse
- ✗ Choisir un lieu difficile d'accès
- ✗ Procéder à une mauvaise évaluation du nombre de visiteurs
- ✗ Effectuer des présentations trop longues

## Repères


• Lougovoy-Huisman, *Traité de relations publiques*, PUF


## Mes commentaires

# Le séminaire interne





## Définition

Le séminaire est une réunion généralement annuelle qui peut avoir différents objectifs :

- créer un esprit d'équipe en rapprochant les membres d'un même service ou de services différents ;
- travailler sur un sujet particulier ;
- réfléchir aux évolutions du service ;

Quel qu'en soit l'objectif, le séminaire interne doit être convivial et son ordre du jour précis. Il doit avoir lieu en dehors des locaux habituels et durer de une journée à quelques jours.

## Outils

- Le planning
- L'ordre du jour
- La salle de réunion
- L'équipement audiovisuel

## Environnement

Le séminaire constitue l'occasion de resserrer les liens entre les membres de l'administration, par exemple, à l'accueil des personnels nouvellement affectés ou d'établir des échanges avec les personnels des autres services. Il permet aussi de faire le bilan de l'année écoulée et de préparer les actions de l'année à venir.

Le séminaire doit s'articuler autour d'un ordre du jour défini en amont par les responsables ou l'équipe de direction.

## Méthodologie

La **date** doit être fixée suffisamment à l'avance et correspondre à une période jugée favorable quant à l'activité du service, de façon à ce que le maximum de personnes puisse y assister.

Le séminaire préparant la planification de l'année future se tient généralement à la fin du printemps pour une planification commençant en même temps que l'année scolaire.

Le **lieu** du séminaire doit répondre à un certain nombre de conditions. Tout d'abord, il doit être suffisamment **éloigné** des locaux habituels du service, de façon à obtenir le dépaysement nécessaire pour créer un climat nouveau de réflexion et éviter les allées et venues ou les communications trop fréquentes. Ensuite, il doit se dérouler dans un **endroit facile d'accès**.

Dans le cas où le séminaire se déroule sur plusieurs jours, il est souhaitable de prévoir un **hôtel attrayant** et des prestations particulières (déjeuner débat, cocktail, café pour les pauses de la demi-journée…).

Par ailleurs, une grande salle, à la disposition aérée, bien éclairée est suffisante. Il faut, en règle générale, une **salle de réunion** plénière convenablement sonorisée et équipée pouvant accueillir tous les participants, des salles de commissions pour les différents groupes de travail, et une salle pour les organisateurs. Les besoins en matériels doivent être parfaitement définis à l'avance afin d'éviter tout désagrément le moment venu.

Enfin, une **reconnaissance**, plusieurs semaines à l'avance, pour pouvoir éventuellement changer d'option est indispensable. Tout sera vérifié minutieusement : capacité et qualité de l'hébergement, choix des menus, des salles de réunion, de l'équipement audiovisuel, des possibilités de loisirs, l'attribution des chambres, etc. Un devis précis et un engagement ferme doivent être obtenus pour toutes les presta-











# Le séminaire interne

## ✓ À faire

- ✓ Établir un ordre du jour précis
- ✓ Préparer un dossier du participant (plan d'accès, bloc-note, stylo, documents spécifiques)
- ✓ Fixer une date suffisamment à l'avance
- ✓ Choisir un lieu géographiquement éloigné du service
- ✓ Prévoir un endroit attrayant
- ✓ Reconnaître préalablement les lieux
- ✓ Arrêter les menus

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Choisir un lieu difficile d'accès
- ✗ Accueillir les participants dans des salles petites et mal équipées
- ✗ Effectuer une mauvaise définition des besoins matériels
- ✗ S'abstenir de négocier les prix avec le prestataire
- ✗ Négliger d'obtenir un engagement ferme sur les conditions financières

## Repères

- Lougovoy-Huisman, *Traité de relations publiques*, PUF

## Mes commentaires



# Les relations publiques

## ▶ L'exposition, salon et foire




### Définition

L'exposition, le salon et la foire sont des manifestations permettant à une institution de promouvoir des actions de communication, de diffuser de l'information auprès d'un public ciblé, voire de mener des opérations de recrutement ou encore de développer son image.

L'exposition, la foire, le salon peuvent être généralistes ou spécialisés.

### Outils

- Les invitations
- Les relations presse
- Les stands
- Les supports : dépliants, affichettes

### Environnement

Une manifestation permet de s'adresser à un large public. Elle constitue un moyen privilégié pour présenter l'institution, promouvoir son action auprès d'une audience ciblée et également relayer les actions nationales. Dans le cas d'actions menées de façon interministérielle, les stands peuvent réunir différents services.

### Méthodologie

La préparation est une entreprise complexe et longue qui suppose une planification précise. Les phases principales sont l'établissement d'un budget prévisionnel, la recherche de documents et de supports choisis en fonction du thème et des prestataires chargés le cas échéant de l'organisation.

Du fait de la multiplicité des exposants, il faut veiller à l'attractivité du stand. La **décoration** et l'**agencement** sont des travaux de spécialistes (architectes, décorateurs). L'**accueil** est très important pour l'établissement de contacts de qualité avec les visiteurs. Il nécessite une équipe prévue à cet effet et formée à son rôle. Les personnels d'accueil devront être facilement identifiables (port d'un badge) et se situer à un "poste d'accueil" bien signalé où sera distribuée la documentation. L'accueil de la presse suppose une attention particulière, notamment une documentation comportant des illustrations, des facilités pour les prises de vues et la réalisation d'interviews. Un dossier de presse pourra également être remis.

Des **animations particulières** destinées à accroître le rayonnement du thème peuvent être prévues : visite de personnalités, démonstrations ou spectacles, réunions d'information.

Le service devra faire la promotion de sa présence au salon pour inciter le public à se rendre sur son stand.

Par ailleurs, une évaluation de la pertinence de la présence de l'administration devra être effectuée. ■

4₂

# L’exposition, salon et foire







✓ Déterminer la stratégie de communication en fonction du public visé

✓ Planifier rigoureusement la préparation

✓ Établir un budget prévisionnel

✓ Informer préalablement le public

✓ Prévoir une documentation adaptée et en quantité suffisante

✗ Négliger l’accueil du public et de la presse

✗ Considérer la manifestation comme une fin en soi

## Repères


• Lougovoy-Huisman, *Traité de relations publiques*, PUF

• *Aide-mémoire de l’annonceur-exposant*, publié par l’Union des annonceurs. Comité français des expositions, 22, avenue Franklin-Roosevelt, 75008 Paris


## Mes commentaires

# Les relations publiques

## ▶ L'événement




## Définition

La communication événementielle a pour objectif d'instaurer une relation privilégiée avec certains publics. Ces opérations peuvent être ponctuelles ou périodiques. Elles peuvent être mises en place par l'institution ou par d'autres émetteurs auxquels l'institution s'associe. L'organisation d'événements permet de mettre en valeur les missions de l'institution, une problématique particulière, etc.

## Outils

- Le planning
- Le publipostage
- Le dossier de presse
- Les agences de communication événementielle

## Environnement

Les opérations événementielles peuvent revêtir différentes formes : inauguration, commémoration historique, exposition, débat, etc. Le responsable de communication devra évaluer la bonne insertion du projet événementiel dans la politique de communication.

## Méthodologie

La création d'un événement nécessite une organisation rigoureuse. Les **objectifs de l'événement** doivent être définis et hiérarchisés. Il s'agit de déterminer avec précision le **message** que l'on veut délivrer à la **cible visée**. Il est nécessaire de trouver un **thème** autour duquel se déroulera l'ensemble de la manifestation. Ce dernier donnera le rythme et l'ambiance de l'événement.

Le choix de la **date** est déterminant. Il faut s'assurer qu'aucun autre événement n'est prévu le même jour. Un parrainage de l'opération par des organismes concernés par le sujet permettra une plus grande notoriété. Le montant du **budget** alloué définira l'ampleur de la manifestation, le nombre d'invités et son organisation. Il est possible d'avoir recours à une **prestataire spécialisé** dans l'organisation d'événements.

Le **lieu** tiendra compte du public visé, de l'espace nécessaire aux présentations, de la nature de la manifestation. L'aménagement de l'espace doit être déterminé à l'avance, ainsi que le matériel adéquat (micro, rétroprojecteur, vestiaire…).

L'**information préalable** est un élément décisif de la réalisation et du succès de la manifestation. Si l'événement est à destination du public, une publicité peut être faite par le biais de la presse locale ou par affichage.

Les **relations presse** sont très importantes, l'événement devant être médiatisé. Il est nécessaire de communiquer avant mais aussi pendant et après la manifestation. Les journalistes devront être prévenus et invités afin de couvrir l'opération. Un dossier de presse pourra leur être remis. L'agencement d'un lieu spécial doit être prévu si une communication télévisuelle doit être faite (banderole visible, signature des partenaires…). La distribution de supports papier peut être envisagée lors de l'opération afin d'appuyer l'événement auprès du public.

Enfin, l'**accueil** suppose une attention particulière pour l'établissement de contacts de qualité avec la presse et le public. Il nécessite donc une équipe prévue à cet effet et formée à son rôle. ■









## ✓ À faire

- ✓ Planifier rigoureusement la préparation
- ✓ Établir un budget prévisionnel
- ✓ Définir avec précision l'objectif de l'événement
- ✓ Adapter le message en fonction du public visé
- ✓ Soigner la communication visuelle de masse
- ✓ Prévoir un service de sécurité

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Choisir un thème trop pointu ou difficilement compréhensible
- ✗ Inviter un public trop important
- ✗ Choisir un lieu difficile d'accès
- ✗ Considérer la manifestation comme une fin en soi
- ✗ Négliger l'accueil du public et de la presse
- ✗ Choisir pour l'opération une durée inadaptée à l'impact de l'événement

## Repères


- Lougovoy-Huisman, *Traité de relations publiques*, PUF
- Zemor Pierre, *La communication publique*, Que sais-je ?
- www.evenementiel.fr


## Mes commentaires

# Les relations publiques

## ▶ Le colloque





### Définition

Le colloque est une réunion avec des personnalités choisies en fonction de leur expérience et leur compétence dans un domaine précis. Le colloque se tient sur un thème unique comprenant plusieurs sujets qui donnent lieu à des tables rondes, voire à des ateliers.

Son objectif est de favoriser l'échange d'expériences, de commémorer un événement particulier, d'informer sur l'actualité.

### Outils

- Les fichiers
- Les invitations et programme
- L'agence de communication événementielle
- Les relations presse
- Les actes du colloque
- Les aides visuelles et animations

### Environnement

Un colloque s'adresse à différents publics selon son objet. L'opération doit être réalisée avec la plus grande rigueur. Le public se compose de deux types de populations : les intervenants et les participants.

### Méthodologie

**La préparation** : il est conseillé de commencer à mettre le dispositif en œuvre au moins six mois à l'avance.
La salle doit être réservée entre six mois et un an à l'avance. Il est nécessaire de :

- faire un repérage des lieux ;
- évaluer au mieux la capacité de la salle en fonction du nombre de personnes attendues ;
- vérifier l'équipement matériel de la salle et veiller aux problèmes d'insonorisation ;
- prévoir une décoration discrète et des chaises confortables ;
- prévoir un dispositif de sécurité (sécurité des personnes et du matériel) ;
- prévoir un fléchage d'accès au lieu du colloque ;
- déterminer le programme et l'ordre des débats.

Le choix des intervenants est fonction de leur spécialité. Les invitations doivent être envoyées plusieurs mois à l'avance, signées au plus haut niveau et comporter la date du colloque, un exposé de la raison du colloque et de l'intérêt de la présence de l'invité, les noms des autres intervenants pressentis, l'indication du nom et des coordonnées de la personne en charge de l'organisation.

Dès que possible, il faut envoyer un programme définitif avec les éléments d'information nécessaires aux intervenants pour leur participation.

Il est important pour la bonne organisation matérielle du colloque d'évaluer au mieux le nombre des participants qui doivent recevoir une invitation au plus tard trois semaines avant la manifestation. Les invitations doivent comporter un bulletin d'inscription, la date limite d'envoi des réponses, prévoir les pré-inscriptions aux tables rondes ainsi qu'aux repas éventuels.

Il faut communiquer aux participants le plus rapidement possible un programme définitif. Il peut être nécessaire de prévoir une relance.

**Le déroulement :** il faut prévoir l'accueil des intervenants dès l'aéroport ou la gare (connaître l'heure exacte d'arrivée ; prévoir des rencontres ou un espace confortable pour l'attente ou encore les conduire à leur hôtel).

Pour le public, l'accueil peut être organisé avec l'aide d'une agence d'hôtesses. La signalisation des salles et des tables rondes doit être suffisante.

Les journalistes feront l'objet d'une attention particulière. Il faut leur faciliter les conditions de travail et remettre à chacun d'entre eux un badge spécial leur permettant l'accès à des espaces réservés. Pour cela, il faut préparer un dossier de presse complet devant être préalablement adressé aux journalistes ou mieux, leur être remis lors d'un point presse.

Pour une meilleure conduite des débats, il est conseillé d'avoir recours à un animateur. Il peut être prévu un enregistrement audio et/ou vidéo des débats. L'évaluation peut porter sur les retombées presse ou se faire par le biais d'un questionnaire adressé aux participants. ■




# Le colloque




- ✓ Établir un budget prévisionnel
- ✓ Mettre en œuvre le dispositif longtemps à l'avance
- ✓ Effectuer un repérage des lieux
- ✓ Préparer un dossier de presse complet
- ✓ Prévoir un fléchage d'accès au lieu du colloque
- ✓ Accueillir les personnalités dès leur arrivée à la gare ou à l'aéroport
- ✓ Se faire aider par un prestataire extérieur si nécessaire pour l'organisation et la logistique

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Procéder à une mauvaise évaluation du nombre de participants
- ✗ Choisir un lieu difficile d'accès
- ✗ Effectuer un choix déséquilibré des intervenants
- ✗ Négliger l'accueil du public et de la presse
- ✗ Inviter trop tardivement les intervenants et les personnalités
- ✗ S'abstenir de prendre en charge les frais de déplacement des intervenants

## Repères

• Chouchan Lionel, Flahault Jean-François, *Les relations publiques*, QSJ, avril 2005

## Mes commentaires



# Les outils techniques d'édition et de diffusion







## Définition

La publication assistée par ordinateur (PAO) consiste à générer des textes, des mises en pages et des illustrations à l'aide d'un ensemble de procédés informatiques (ordinateur, logiciels, périphériques d'acquisition ou d'impression).

## Outils

Les principaux logiciels
- Mise en pages : QuarkXpress, Adobe InDesign, Scribus (libre)
- Graphisme : Adobe Illustrator, CorelDraw, Sketch (libre) pour le dessin vectoriel ; Adobe Photoshop, Corel Painter, The GIMP (libre) pour la retouche d'images

Les principaux formats
- Description de pages : HyperText Markyp Language (HTML) ; Portable Description Format (PDF)
- Description d'images : Tagged Image File Format (TIFF) pour les images numérisées en haute définition ; Joint Photographic Expert Group (JPEG), norme de compression de données ; Graphics Interchange Format (GIF), pour le transfert de fichiers graphiques via le service CompuServe ; Encapsuled Postscript (EPS), pour la préparation des fichiers à l'impression

## Environnement

Les principales étapes du prépresse (PAO, photogravure) à l'impression sont les suivantes :
- la saisie et la correction du texte (orthographe, conjugaison, règles typographiques) ;
- l'achat ou la numérisation d'images et la retouche (correction chromatique, détourage ;
- l'incorporation des images au texte ;
- la vérification du fichier et la comparaison des épreuves avec la maquette originale ;
- le flashage (gravure des plaques nécessaires à l'impression à partir du fichier numérique) et la réalisation d'épreuves couleur de type Cromalin ;
- l'impression et façonnage (pliage, collage, assemblage, etc.).

## Méthodologie

La PAO accorde la priorité à la compréhension et à l'esthétique.

**Les démarches communes à la conception d'un site web et d'un document papier**

Pour garantir la qualité de la réalisation technique des fichiers, dont dépendra la qualité d'impression ou l'attractivité d'un site, il est donc nécessaire :
- de mener une réflexion préalable sur les éléments de texte et sur la partie de texte à mettre en valeur, sur l'insertion ou non de photos, illustrations, diagrammes, sur le nombre de couleurs, sur le public visé, sur la taille du projet et le style souhaité ;
- de posséder de solides connaissances dans le domaine de la création (dessin, typographie, mise en pages, répartition des blancs et usage des couleurs) et dans le domaine de l'exécution (maîtrise des logiciels de mise en pages et de graphisme).

**Les démarches spécifiques**

Passer du papier au web implique cependant :
- des contraintes techniques (pour le texte, passage d'un contenu à lecture séquentielle à une structure arborescente pouvant être parcourue de plusieurs manières ; pour l'image, prise en compte de la bande passante impliquant de remplacer le TIFF en CMJN par du JPEG, du GIF ou du PNG en RVB) ;
- une maîtrise de langages, de techniques et de logiciels spécifiques comme HTML-XML et Javascript d'une part, PDF et Flash d'autre part, ImageReady et Dreamweaver enfin ;
- une modification permanente du travail en fonction des mises à jour et du résultat de l'étude de la fréquentation et de l'évaluation du site. ■














## ✓ À faire

- ✓ Se servir des titres pour hiérarchiser le contenu
- ✓ Expliquer les illustrations, photos, tableaux et graphiques par des légendes
- ✓ Souligner les citations et dialogues par des guillemets
- ✓ Utiliser des logiciels spécialisés pour convertir les images, les cartes et les graphiques en réduisant au maximum le poids des fichiers correspondants sans altérer leur lisibilité
- ✓ Faire approuver le document final par la personne responsable
- ✓ Se renseigner auprès du photograveur sur sa capacité à lire le maximum de support de fichiers, ainsi qu'à prendre en charge des fichiers issus des versions les plus récentes des logiciels utilisés

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Se précipiter pour acheter les dernières versions des logiciels, dont se détournent les imprimeurs en raison de problèmes d'incompatibilité et d'instabilité pouvant se traduire par une déperdition de données
- ✗ Ignorer que chaque projet est unique et génère des problèmes spécifiques
- ✗ Ajuster une image au bord d'une page, sans prendre en compte les risques de liseré ou d'imperfection de pli et de coupe
- ✗ S'abstenir de consulter l'imprimeur sur le choix du papier
- ✗ Omettre l'ours, c'est-à-dire les éléments obligatoires en début ou fin d'ouvrage où apparaissent les mentions légales et les copyrights protégeant l'œuvre
- ✗ Pour le web, convertir les fichiers sans prendre en compte les différences de format (mode portrait pour les publications, mode paysage pour l'affichage à l'écran)
- ✗ Ne pas prendre en compte les différences de présentation selon les navigateurs

## Repères


• Dabner David, *Création graphique - de l'idée à la maquette*, Atout carré-Eyrolles, 2005


## Mes commentaires







# Diffusion et routage



## Définition

La diffusion représente un ensemble de techniques visant à transmettre des informations à de multiples personnes simultanément. Elle peut s'opérer sous format papier ou par courrier électronique. Une diffusion peut être effectuée à titre gracieux ou être payante.
Le routage, quant à lui, consiste à façonner, mettre sous pli, étiqueter et affranchir un publipostage en grand nombre. Il est souvent sous-traité à un prestataire spécialisé, appelé le routeur. Les envois en grand nombre, ainsi normalisés, permettent d'abaisser les coûts d'affranchissement.

## Outils

• Le plan de diffusion
• Le fichier
• Le routeur
• Les devis

## Environnement

La diffusion s'inscrit dans tout processus de communication écrite. Elle doit donc être pensée dès la rédaction du document même si elle n'intervient qu'en bout de chaîne. Une diffusion mal préparée peut anéantir une opération de communication si les publics concernés ne sont pas atteints ou le sont trop tard. Le tirage du document dépendra des cibles que l'on cherche à atteindre.

## Méthodologie

Tout d'abord, un soin particulier doit être apporté à l'**élaboration d'un plan de diffusion**. Ce plan doit récapituler les adresses nominatives de livraison (destinataires finaux et relais). Pour chaque adresse, il doit déterminer les quantités. Le plan fixe l'ordre de priorité dans lequel les envois seront effectués ainsi que le calendrier de diffusion. En cas de diffusion indirecte, il doit être élaboré en étroite collaboration avec les relais déjà contactés.

Pour identifier précisément le **public visé** (noms et adresses des destinataires de la diffusion), l'administration a le choix de créer son proche fichier ou de l'acquérir auprès d'un prestataire extérieur. La gestion d'un **fichier maison** suppose une procédure de mise à jour régulière et l'utilisation d'un système de gestion de base de données. L'**acquisition d'un fichier**, quant à elle, peut prendre différentes formes : le prêt, la location ou l'achat. Dans les trois cas, la question des sources est primordiale car un fichier se périme vite. Il convient de s'assurer de son origine, de sa date de création et de la dernière mise à jour. Bien entendu, l'utilisation d'un fichier doit se faire dans le respect des conditions édictées par la Commission nationale informatique et libertés (CNIL).

Ensuite, il convient de **choisir un routeur**. Comme ses prestations sont multiples, il est important de savoir ce que l'on attend exactement de lui : nature de l'envoi (routage presse, publipostage ou transporteur), poids, format, volume des documents, nature des fichiers à fournir, délais de livraison souhaités, lieu de diffusion, coûts détaillés des prestations. À partir d'une première exploration, un cahier des charges doit être rédigé de manière précise. Il servira de base soit à l'établissement de **devis**, soit à la consultation lorsqu'une commande ou un **marché public** doit être passé.

La traçabilité des envois doit être assurée par le routeur. ■








- ✓ Définir précisément le public visé
- ✓ Adapter la nature du document à la cible
- ✓ Préparer soigneusement le plan de diffusion
- ✓ Vérifier la qualité des informations contenues dans le fichier
- ✓ Connaître ses besoins en matière de routage
- ✓ Établir un cahier des charges
- ✓ Prévenir en amont les destinataires de l'arrivée des documents

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Penser à la diffusion une fois le document rédigé
- ✗ Oublier de mettre à jour le fichier des destinataires
- ✗ Négliger la coordination entre les différents intervenants
- ✗ Ignorer les coûts des différentes prestations
- ✗ S'abstenir d'évaluer la diffusion

## Mes commentaires

# Les relations presse

## La revue de presse





### Définition

La revue de presse ou panorama de presse est un outil de communication, périodique, réalisé à partir d'articles recueillis de façon sélective dans la presse écrite régionale, nationale. Elle permet d'avoir une vision globale et synthétique des sujets traités par les médias et de la reprise des informations diffusées par l'institution. Elle peut être organisée sous forme de dossiers thématiques.

### Outils

• La presse quotidienne régionale, nationale
• Les cahiers médias (disponibles sur Intercom)
• Le site des syndicats de presse (SNPQR) : www.pqr.org

### Environnement

La revue de presse apporte aux décideurs des éléments qui permettront d'alerter sur le discours des médias. Elle pourra constituer un outil pour évaluer la communication et son impact. Sa durée de vie est très courte, sa valeur repose sur la rapidité de son exécution et de sa diffusion.

### Méthodologie

Il existe plusieurs sortes de revues de presse :
• le panorama de presse : consiste en la compilation d'articles accompagnés de la date de parution et du nom du journal, organisée selon un rubriquage prédéfini ;
• la revue de presse : constituée de synthèses de presse et réalisée à partir de thèmes jugés importants, elle comporte des citations, des extraits.

La revue de presse doit être construite selon une **ligne éditoriale** (destinataire, rubriquage, périodicité, supports) qui va définir la manière de sélectionner les articles. Il est nécessaire de déterminer les sujets qui feront l'objet de la revue de presse (par rapport à un thème, à l'administration, à son environnement, à une politique ou une réforme) et les supports (presse écrite, spécialisée, nationale, régionale). Ces choix seront faits en fonction des destinataires de la revue de presse : direction, encadrement ou l'ensemble du personnel.

En fonction de ces choix, l'heure de mise à disposition devra être fixée, ainsi que la périodicité (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle), le tirage, les moyens de diffusion.

**Le contenu :** la constitution de la revue de presse nécessite une excellente connaissance de la presse, de son contenu, de ses rubriques, de sa périodicité, de sa spécialité et des journalistes.

Une fois les articles identifiés, ils seront découpés, photocopiés et disposés de façon à respecter l'importance des tirages de la presse d'où ils sont issus. Le nom du journaliste et l'édition doivent être mentionnés. Il faut veiller à ne pas dénaturer les articles.

La revue de presse peut être réalisée en interne ou en externe par un prestataire, l'externalisation est rendue plus facile avec le traitement numérique, mais reste très onéreuse.

**La diffusion :** la revue de presse est le plus souvent distribuée en interne sur support papier. Elle peut aussi être mise en ligne sur le site internet de l'administration, mais avec autorisation préalable du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC).

**Le droit de reproduction :** non autorisée, la photocopie d'une œuvre protégée par le droit d'auteur est une contrefaçon. La loi du 3 janvier 1995 crée le concept de reprographie : "la reprographie sous forme de copie sur support papier ou support assimilé par une technique de reprographie ou d'effet équivalent permettant une lecture directe". La revue de presse entre de plein droit dans le régime dérogatoire. L'auteur d'une œuvre ou d'un article rendu public ne peut interdire les revues de presse, sous réserve que soit clairement indiqués son nom et la source.

Il faut veiller à ce qu'un contrat soit passé entre l'administration et le CFC qui réglemente la réalisation des revues de presse et le droit de copie. ■











# La revue de presse




✗ À ne pas faire

- ✓ Définir de manière précise la ligne éditoriale : destinataire, rubriquage, périodicité, support
- ✓ Déterminer un corpus : moment de la livraison, tirage de la presse
- ✓ S'assurer des démarches préalables sur le droit de copie
- ✓ S'assurer des moyens pour une diffusion rapide

- ✗ Tronquer les articles de presse : porter atteinte à l'intégrité des articles de presse
- ✗ Ne pas mentionner l'auteur de l'article et le nom de la source

## Repères

- Sur le droit de copie : www.intercom.gouv.fr; www.cfcopies.com
- Des revues de presse audiovisuelle sont disponibles sur Intercom
- Portail d'information sur la presse régionale : www.franceacturegion.com
- Syndicat de la presse hebdo régionale : www.sphr.fr

## Mes commentaires



# Les relations presse

## ▶ Le communiqué de presse




### Définition

Le communiqué de presse est une information brève (une feuille dactylographiée), rapide, d'actualité, ponctuelle, ne présentant que des faits. Il a pour but d'informer tous les journalistes concernés, en facilitant la reprise d'informations par ces derniers et en laissant une trace écrite de l'information.
C'est un moyen de communication factuel. Il est aussi un moyen simple et efficace pour maintenir le contact avec les journalistes de la presse écrite ou audiovisuelle, d'amorcer un échange plus important. Il peut s'accompagner d'un dossier de presse.

### Outils

La présentation doit faciliter le travail du journaliste. Pour cela, il convient :

- de dactylographier le texte en utilisant une rédaction simple, sur une feuille recto, en mettant en évidence les points importants ;
- de prévoir une marge importante permettant au journaliste d'annoter le texte ;
- de notifier le nom de l'émetteur du communiqué en haut à gauche, la date en haut à droite, le titre en dessous au centre ;
- d'indiquer en fin de page le nom et le numéro de téléphone de la personne à contacter éventuellement.

Si aujourd'hui beaucoup d'agences acceptent les textes téléphonés, une télécopie est néanmoins souhaitable.

### Environnement

Le communiqué de presse est utilisé principalement pour diffuser une information nouvelle, pour annoncer une décision ou un événement. Tout communiqué de presse des services déconcentrés doit recevoir l'aval de la préfecture. Il est impératif de prendre contact avec la préfecture préalablement à toute diffusion pour l'informer de l'initiative et du contenu du communiqué. Le délai raisonnable pour l'envoi d'un communiqué annonçant un événement se situe environ une semaine avant la date de parution souhaitée.

En matière de communication de crise, le communiqué de presse constitue un des outils les plus à même de répondre aux questions des journalistes dans l'urgence.

### Méthodologie

Il faut en premier lieu bien cerner ce que l'on veut annoncer aux journalistes. L'information est-elle vraiment nouvelle et donc susceptible de les intéresser ? Les faits doivent être précis et peu nombreux. Le texte doit être court, les phrases simples, et il doit pouvoir être repris in extenso.

Le style doit être plutôt journalistique et le titre original et informatif.

**Quelques règles à respecter :**

- trouver un titre résumant le message ;
- s'il faut mentionner des dates : les indiquer complètement et en clair ;
- éviter les sigles non développés ;
- adopter une prose claire, simple, lisible par le "grand public" ;
- écrire les informations par ordre d'intérêt décroissant.

Pour rédiger le message, il faut répondre aux questions qui, quand, quoi, où, comment, combien, pourquoi.

En second lieu, il faut savoir pour qui on écrit. En effet, le lectorat peut être différent selon que l'on s'adresse à une presse d'information générale ou à une presse spécialisée ou locale.

En ce qui concerne l'envoi du communiqué aux journalistes, il faut tenir compte des règles de fonctionnement des médias (heure de bouclage de la rédaction). Si l'information ne doit pas être reprise avant une certaine date, il faut indiquer la mention "embargo", la date et l'heure de la levée. ■



# Le communiqué de presse



## ✓ À faire

- ✓ Diffuser des informations nouvelles
- ✓ Aller à l'essentiel, être concis
- ✓ Être réactif
- ✓ Veiller au style
- ✓ Faire des phrases simples et courtes, limiter la taille des phrases (moyenne de 17 mots)
- ✓ Être précis et clair dans les dates
- ✓ Trouver un titre explicite résumant le message
- ✓ Se renseigner sur les heures de bouclage des quotidiens, radios et télés
- ✓ Tenir un fichier des journalistes toujours à jour

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Rédiger sous forme passive
- ✗ Accumuler des noms, des compléments de noms
- ✗ Utiliser les sigles, les mots étrangers, les néologismes, les abréviations, le jargon technique, les archaïsmes
- ✗ Confondre avec le dossier de presse
- ✗ Utiliser des superlatifs
- ✗ Utiliser le plan chronologique
- ✗ Rédiger un récit laborieux

## Repères


• *Pour mieux communiquer avec la presse*, Les éditions du CFPJ, 1988

• Bachmann Philippe, *Communiquer avec la presse écrite et audiovisuelle,* Victoires Éditions , 2005


## Mes commentaires



# Les relations presse



## La conférence de presse

### Définition

La conférence de presse est une manifestation organisée spécialement à l'attention des journalistes pour leur présenter une information nouvelle et importante qui justifie leur déplacement. L'objectif recherché est de faire connaître et faire comprendre, et de susciter d'importantes retombées presse. Elle a pour objectif de contacter l'ensemble de la presse concernée de façon simultanée, homogène et d'établir un échange.

### Outils

- Un dossier de presse est remis aux participants
- L'équipement audiovisuel, tel que rétroprojecteur, micro-ordinateur ou vidéo, est indispensable
- La mise en place de lignes téléphoniques, suffisamment nombreuses, est indispensable pour la liaison avec les agences de presse et les rédactions
- Aménager une salle facile d'accès et s'assurer d'une bonne signalétique
- Si plusieurs personnes interviennent, organiser la veille une réunion de coordination
- Un fichier de presse
- Un lieu spécifique adapté où le préfet peut s'isoler pour donner une interview avec la presse audio ou télévisuelle, avec un pupitre et un fond d'écran

### Environnement

La conférence de presse répond à des exigences d'information, elle permet d'annoncer le lancement d'une manifestation, d'une nouvelle campagne, la présentation d'un projet de loi, d'une réforme, d'une politique, l'ouverture d'un nouveau lieu d'accueil, la publication d'un rapport.
La conférence de presse peut aussi être improvisée très rapidement, elle est alors consécutive à des événements extraordinaires ou graves et, à ce titre, est utilisée lors de communications de crise.

### Méthodologie

**La préparation de la conférence de presse** :
- choisir une heure compatible avec l'activité des journalistes, sachant que la durée moyenne d'une conférence de presse est d'une heure trente ;
- rédiger l'invitation en indiquant clairement l'objet de la conférence de presse, le nom et le titre exacts de la (ou des) personne(s) qui donne(nt) la conférence de presse, le lieu, l'adresse et l'heure. En amont, prévoir l'envoi d'un dossier de presse aux journalistes les plus importants. Ne pas oublier d'indiquer un numéro de téléphone ou une adresse électronique pour les réponses ;
- envoyer l'invitation aux journalistes en fonction de leur spécialité, le plus tôt possible. Dans le cadre d'une communication de crise, les invitations se font par communiqué de presse, par téléphone, télécopie ou courriel.

**Le jour J :**
- l'accueil est assuré par le service de communication. Les journalistes sont inscrits à leur arrivée, et un dossier de presse leur est remis ;
- l'exposé doit être soigneusement préparé et ne pas dépasser 45 minutes, il peut être illustré ;
- le nombre d'intervenants dépend du sujet traité. Le principal intervenant doit présenter les autres personnes ;
- il est d'usage d'organiser un “pot” à la fin de la conférence, où les journalistes pourront dialoguer avec les intervenants. Cela favorise les contacts informels ;
- à la fin de la conférence, il est indispensable de dresser un bilan de participation des invités et d'adresser rapidement un dossier aux journalistes absents. ■



# La conférence de presse



## ✓ À faire

- ✓ S'assurer qu'aucun événement important n'a lieu le même jour
- ✓ Être clair et net lors de l'exposé
- ✓ Répondre aux questions le plus précisément possible
- ✓ Ne pas hésiter, s'il le faut, à refuser de commenter un point délicat
- ✓ Cibler les journalistes en fonction du sujet traité

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Utiliser un langage trop technique
- ✗ Répondre à la place des spécialistes pour des questions techniques
- ✗ Négliger l'accueil des journalistes
- ✗ Se contenter de redire ce qu'il y a dans le dossier de presse

## Repères


- *Pour mieux communiquer avec la presse*, Les éditions du CFPJ, 1988
- www.intercom.gouv.fr, la conférence de presse : pourquoi, comment ?, décembre 2001
- Bachmann Philippe, *Communiquer avec la presse écrite et audiovisuelle*, Victoires Éditions, 2005


## Mes commentaires

# Les relations presse

## ▶ Le dossier de presse




### Définition

Destiné aux journalistes, le dossier de presse est un outil de travail constitué d'un ensemble de documents se rapportant à un thème ou à un événement précis. Il doit permettre de donner à la presse tous les éléments nécessaires à la rédaction d'un article, à la compréhension du contexte, à la préparation d'une interview. Il accompagne le plus souvent une conférence de presse ou un communiqué de presse.

### Outils

Le dossier de presse est composé :
• d'un communiqué de synthèse daté reprenant, sous forme de paragraphes courts, les informations développées
• d'un sommaire présentant clairement les différentes parties  avec les numéros de pages correspondant
• de fiches thématiques relatives au sujet, d'annexes et éventuellement d'éléments visuels

### Environnement

Un dossier de presse se justifie à l'occasion d'opérations d'envergure ou d'un temps fort d'une institution, d'une campagne d'information ou d'un événement marquant. Il doit capter l'attention du journaliste par sa forme et son contenu. Il peut servir à être exploité par un centre de documentation.

### Méthodologie

Chargé d'attirer l'attention du journaliste et de retenir son intérêt, le dossier de presse doit proposer une information complète, rigoureuse et crédible sur un sujet ou une thématique. L'émetteur doit au préalable identifier le type de message à faire passer ainsi que les cibles à toucher. Le dossier de presse sera rédigé en fonction des publics destinataires. Généralement adressé à une cible presse large (presse audiovisuelle, presse quotidienne nationale et régionale, etc.), il peut aussi s'adresser exclusivement à des types de presse plus spécifiques (scientifique, familiale...), ou à des rubriques particulières de la presse généraliste (rubrique société, économie, familiale).

**Le contenu** : chaque partie doit commencer par le message essentiel, répondant aux questions que se pose le journaliste : quoi ? qui ? quand ? où ? comment ? pourquoi ?
Les phrases sont courtes, une idée par phrase, les informations sont précises et concises. Il se rédige au présent. Le ton est factuel, affirmatif et positif (ne pas hésiter à mettre les faits en perspective avec des chiffres ou des éléments de comparaison).
Il peut être constitué de trois parties : la première présente l'événement, la deuxième plus pratique présente des chiffres, des tableaux comparatifs, et la troisième fait un bref rappel de l'institution et de ses orientations. L'émetteur a le choix du genre d'article (tableaux, histogramme, schémas, photos…) en fonction du message qu'il veut faire passer et du lectorat.

**La présentation** : le dossier doit être attractif car il reflète aussi l'image de l'émetteur. Il doit retenir l'attention du journaliste qui reçoit plusieurs dizaines de dossiers de presse par jour. Avant tout, il doit être maniable et permettre au journaliste d'accéder directement à l'information qui le concerne. Ensuite, il doit être pratique : un sommaire est indispensable pour aider le journaliste à sélectionner les parties qui le concernent.
Les documents doivent être classés dans une chemise de presse sur laquelle figure le logo et le nom de l'institution, la mention “dossier de presse”, un titre et une date et l'adresse du site internet de l'institution. Il est essentiel de mettre en évidence le service, le nom de la personne à contacter ainsi que ses coordonnées.

**La diffusion** : un plan de diffusion doit être établi pour mieux toucher les journalistes destinataires. Ce plan peut consister à prévoir différents types de presse (audiovisuelle, écrite quotidienne, magazine à centres d'intérêt) d'une part et, d'autre part, à identifier au sein de chaque famille de presse les bons destinataires (rédacteurs en chef, responsables de rubrique, etc.). L'envoi peut être postal, mais peut être doublé par un envoi par courrier électronique, le dossier peut aussi être mis en consultation sur le site internet.
Si le dossier de presse est lié à une conférence de presse, il doit être remis juste avant celle-ci aux journalistes présents ou être envoyé aux personnes non présentes après la conférence. ■








# Le dossier de presse



## À faire

- ✓ Commencer par le message essentiel
- ✓ Rédiger des phrases courtes
- ✓ Bannir le langage administratif
- ✓ Adopter un ton factuel et positif
- ✓ Être concis, clair et simple
- ✓ Aérer le texte
- ✓ Rédiger au présent
- ✓ Être attractif, maniable et pratique
- ✓ Tenir à jour un fichier presse

## À ne pas faire

- ✗ Confondre dossier de presse et communiqué de presse
- ✗ Délayer pour convaincre
- ✗ Utiliser un langage trop administratif, des sigles ou des termes techniques
- ✗ Donner des informations inexactes ou approximatives
- ✗ Utiliser les mots en gras, les points d'exclamation, de suspension, les numéros et les abréviations

## Repères


- Bachmann Philippe, *Communiquer avec la presse écrite et audiovisuelle*, Victoires Éditions, 2005


## Mes commentaires

# Les relations presse

## ▶ Le fichier de presse






### Définition

Le fichier de presse est un outil recensant l'ensemble des médias et des journalistes concernés par une problématique et susceptibles de traiter l'information. C'est l'outil clé de toute opération presse et des relations avec la presse.
Il doit permettre un contact pertinent : ciblé, rapide, efficace et rationnel. Il est structuré selon le type de presse (nationale-généraliste, spécialisée ou professionnelle, régionale, locale, audiovisuelle, agence de presse ou étrangère) et la spécialité des journalistes en fonction des besoins.

### Outils

La qualité et la pertinence des informations que contient le fichier de presse conditionnent la réussite des actions à destination des médias. Il doit avoir la structure suivante :

- classement selon le type de presse (international, national, local…)
- indiquer les sources, les références (nom, adresse, périodicité, tirage ou diffusion, numéros de téléphone et de télécopie, internet, et des indications sur le bouclage ainsi que sur la date de parution)
- le fichier doit être hiérarchisé afin de pouvoir identifier les journalistes en fonction de la régularité des contacts que l'on entretient avec eux

Il doit contenir pour chaque média le genre, le nom, le prénom du journaliste, la fonction, les domaines de compétences, l'adresse postale et l'adresse électronique, les numéros de téléphone (fixe et portable) et le numéro de télécopie.

### Environnement

Constituer un fichier presse de qualité est l'étape préliminaire indispensable dans la mise en place des relations avec les médias. Il est impératif de connaître les supports auxquels on doit s'adresser, de savoir quel journaliste est susceptible d'être concerné par l'information qu'on doit délivrer. L'enjeu est de pouvoir assurer l'accès aux médias chaque fois que le besoin s'en fait sentir, de pouvoir programmer avec certitude des interventions prévues dans un plan de communication pour un projet.

### Méthodologie

Tout envoi à un journaliste ou un journal doit être nominatif. Une bonne diffusion presse ne veut pas dire une diffusion abondante. Une diffusion trop large, de trop nombreux documents arrivant en plusieurs exemplaires dévalorisent l'information et donnent une image peu rigoureuse de l'émetteur.
C'est pourquoi le fichier presse doit être un outil vivant : il faut le constituer, le mettre à jour et l'enrichir. Il est conseillé de :

- procéder deux fois par an à une enquête systématique pour une mise à jour en téléphonant aux rédactions ;
- suivre les publications spécialisées et les newsletters “communication et médias” (consulter les sites des médias peut également être utile) ;
- consulter les associations de journalistes.

Le fichier peut contenir les journalistes de la presse quotidienne nationale et régionale, de la presse magazine, spécialisée ou professionnelle, de la presse audiovisuelle, agences de presse.
Des fichiers de presse étrangère ou de correspondants de la presse étrangère en France sont également indispensables dans certains cas.
Un fichier presse spécifique en cas de communication de crise doit être élaboré et tenu à jour. Il recensera la presse écrite et audiovisuelle locale et régionale (nationale pour des problématiques nationales) qui sera contactée pour des communiqués de presse, et qui pourra transmettre l'information et les mesures à prendre auprès de la population en cas de crise.■








# Le fichier de presse



## À faire

- ✓ Structurer le fichier presse selon le type de presse
- ✓ Organiser le fichier de façon à repérer les journalistes avec lesquels on travaille régulièrement
- ✓ Tenir à jour le fichier par enquêtes et contacts directs
- ✓ Constituer parallèlement un fichier informatique
- ✓ Compléter/Enrichir le fichier en fonction des besoins
- ✓ Repérer les domaines de compétences des journalistes

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Omettre de mentionner l'heure du bouclage de la rédaction
- ✗ Ne pas distinguer les types de presse et leur spécialité
- ✗ Ne pas entretenir les relations presse
- ✗ Se contenter de l'ours afin de mettre à jour ses fichiers

## Repères

- *MédiaSIG 2005*, www.premier-ministre.gouv.fr ; www.intercom.gouv.fr
- Département Information et Conseil presse, SIG

## Mes commentaires





# Les relations presse

## ▶ La salle de presse en ligne





### Définition

Une salle de presse est un espace dédié aux journalistes sur internet. Cet espace doit être facilement accessible depuis la page d'accueil du site, et doit être libre d'accès.

Une salle de presse a pour objectifs de :
- mettre à la disposition des médias une information complète ;
- les maintenir à niveau de connaissance sur des problématiques ou des sujets particuliers, sur la vie de l'administration concernée ;
- entretenir la relation avec les journalistes.

### Outils

- Le site internet de l'administration
- Les dossiers et communiqués de presse

### Environnement

Vecteur de communication, internet est à la fois un média et une source d'information pour le grand public et pour les journalistes. La consultation d'un site web est pour les journalistes, généralement, la première approche d'un annonceur, qu'il soit privé ou public.

Canal international de diffusion de l'information, internet s'adresse aux journalistes du monde entier. C'est pourquoi sur le web, de nombreux espaces dédiés à la presse sont traduits en plusieurs langues étrangères.

### Méthodologie

Sur internet l'important n'est pas tant ce que l'émetteur a à dire, mais comment son site répond aux attentes et aux besoins de son public en matière d'information.

La question préalable est donc : comment soutenir efficacement le journaliste dans sa recherche ? Comment lui faciliter les recherches ?

La salle de presse étant par définition évolutive, son contenu doit être régulièrement enrichi et mis à jour.

**Le contenu** : plus le contenu est dense, plus l'information doit être facile d'accès. Il convient donc de privilégier le contenu des rubriques, plutôt que leur intitulé.

Au-delà des dossiers ou communiqués de presse qui peuvent être mis en ligne dans cet espace, la salle de presse doit présenter une réelle valeur ajoutée pour le journaliste. Il doit pouvoir y trouver :
- une présentation synthétique de l'administration ;
- de l'actualité, des visuels de campagne de communication ;
- une photothèque, des archives ;
- des discours, allocutions, biographies ;
- une rubrique “agenda”, une “FAQ”, une rubrique “contacts” (nom, fonction, adresse, numéro de téléphone et adresse électronique de la personne en charge des relations presse) ;
- des liens pointant sur d'autres sites permettant aux journalistes de compléter leur information. ■











# La salle de presse en ligne



## ✓ À faire

- ✓ Mettre à jour régulièrement les informations
- ✓ Mettre en ligne de l'information utile aux journalistes
- ✓ Faciliter l'accès rapide à l'information sur la page d'accueil du site
- ✓ Aider à la recherche de l'information
- ✓ Mettre au format PDF ou Word les documents

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Limiter l'accès à l'espace par un login et un mot de passe
- ✗ Utiliser des intitulés originaux mais vagues pour les rubriques

## Repères

• www.intercom.gouv.fr

## Mes commentaires



# Les relations presse

## ▶ Le voyage de presse





### Définition

Le voyage de presse est un déplacement organisé spécialement pour des journalistes afin de les faire participer concrètement à un événement, de leur faire une démonstration ou de leur permettre de juger de visu une réalisation. Ce déplacement doit impérativement se justifier. On ne doit pas multiplier les voyages sur des sujets peu susceptibles de mobiliser les journalistes.

### Outils

- Établir un pré-programme aussi précis que possible
- Préparer un dossier de presse
- Prévoir des possibilités d'interviews

### Environnement

Différents événements peuvent être l'occasion d'organiser un voyage de presse. Il est nécessaire pour sensibiliser et toucher de plus près les journalistes. Il peut contribuer à l'image de l'administration et de son représentant. C'est un excellent moyen de communication externe pour toucher le grand public, car il permet la diffusion d'interviews "in situ", d'images de l'événement, de la réalisation ou de la démonstration objet du voyage de presse.
À l'issue d'une crise, le voyage de presse permettra de mettre en avant le rôle d'un préfet et les actions pour gérer la crise.

### Méthodologie

Il est indispensable de définir au préalable **le thème du voyage** et l'**information** que l'on veut faire passer, et ainsi d'identifier les journalistes à inviter.
Le choix du (des) lieu(x) à visiter, l'hébergement, les repas, les transports, l'itinéraire, les navettes si besoin, l'encadrement seront à définir précisément. Il est souhaitable d'effectuer un voyage de repérage pour une bonne mise au point.
Le nombre de journalistes pouvant participer à un voyage de presse étant beaucoup plus restreint que pour une conférence de presse, il convient d'en établir la liste de manière rigoureuse en fonction de l'objet du déplacement et du but recherché (photos et articles de presse, reportages télé et radio, etc.).
Pour les **invitations**, la marche à suivre est la même que pour la conférence de presse, on peut cependant préciser les points suivants :
- sélectionner rigoureusement les journalistes invités, se réserver la possibilité de remplacer un journaliste absent ;
- contacter les journalistes au moins un mois à l'avance ;
- envoyer dès que possible un programme détaillé ;
- faire parvenir impérativement une fiche concernant les problèmes matériels (date, durée du voyage, moyens de transport, lieu de rencontre et lieu de départ) ;
- distribuer en début de voyage un dossier de presse.

Il est nécessaire d'adapter les moyens matériels selon le lieu et la durée du voyage de presse.
Dans tous les cas, il est conseillé d'informer au préalable les autorités locales du déplacement et du nombre de personnes présentes.
Il est indispensable de prévoir tous les moyens matériels et techniques pour une transmission de l'information (téléphone, télécopie, internet).
Quelques règles indispensables sont à respecter : considérer tous les journalistes comme des hôtes de marque, les traiter en équité, réduire au minimum le nombre de jours ou d'heures de voyage.
À l'issue du voyage, il faut établir un bref **bilan** du déplacement et l'adresser aux participants. Il convient également de garder le contact avec chacun d'eux pour évaluer la perception du déplacement et leur intention de traiter le sujet.
Il est nécessaire de communiquer autour du voyage de presse, de l'annoncer et de diffuser un compte rendu, notamment par internet. ■



# Le voyage de presse



## ✓ À faire

- ✓ Établir un emploi du temps équilibré
- ✓ Ménager du temps libre
- ✓ Respecter les horaires
- ✓ Prévoir un ou plusieurs photographes
- ✓ Prévoir les moyens matériels
- ✓ Remettre un dossier de presse

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Inviter un trop grand nombre de journalistes
- ✗ Programmer un itinéraire complexe
- ✗ Négliger certains journalistes
- ✗ Ne pas informer sur le thème
- ✗ Ne pas communiquer autour du voyage de presse

## Repères

• Bachmann Philippe, *Communiquer avec la presse écrite et audiovisuelle*, Victoires Éditions, 2005

## Mes commentaires



# Les relations presse

## La fonction de porte-parole






## Définition

Le porte-parole représente et défend la stratégie de communication auprès du public et des médias, et institutionnalise la communication de l'administration. À travers cette personne, c'est toute la crédibilité et l'image de l'institution qui sont en jeu.

Il organise l'expression publique de l'administration et lui confère une certaine continuité.

## Outils

- Le média training
- Le fichier presse
- Les cahiers médias (disponibles sur Intercom)
- Les points presse

## Environnement

Quel que soit le message à faire passer, le porte-parole doit être capable de l'adapter au public destinataire. Il doit avoir des qualités pédagogiques, et utiliser un langage qui soit compris par la majorité du public.

La fonction de porte-parole est très importante lors de la gestion d'une crise. Son message représente la parole d'une administration et de ce fait il doit être crédible et faire autorité. Sa mission sera délicate car effectuée dans l'urgence.

## Méthodologie

**La désignation :** la désignation du porte-parole est faite en concertation avec les personnes responsables de l'institution. Il sera choisi pour sa crédibilité auprès des journalistes et pour sa faculté à s'exprimer. Il est nécessaire qu'existe une proximité professionnelle et une transparence entre le porte-parole et la personne pour laquelle il s'exprime. Le porte-parole devra être disponible 24h/24.

La répartition des rôles entre ces deux personnes doit être claire et établie d'avance. Le porte-parole doit rester dans sa position d'émetteur, il doit se différencier de l'autorité pour laquelle il s'exprime.

Le porte-parole doit avoir des liens particuliers avec les médias et doit bien les connaître. Cela favorise sa crédibilité. Il doit aussi connaître les porte-parole des autres administrations et services déconcentrés.

**Les messages :** le porte-parole doit s'exprimer dans un langage courant, il doit rendre le message accessible à tous. Le choix du message sera fait en concertation avec la personne qu'il représente.

Il doit veiller à assurer une continuité dans le message, à ce titre il doit avoir la mémoire de tout ce qui a été dit auparavant. Il doit donc maintenir un suivi des discours.

Afin que cet exercice de prise de parole en public soit une réussite, il est conseillé que toute personne appelée à le faire suive une formation de média training. L'aisance orale ne s'improvise pas, l'attention à tous les signaux non verbaux (posture, gestes, ton de voix et regard) non plus.

L'évaluation des discours est indispensable pour permettre au porte-parole d'avoir une idée de l'impact des messages et de sa prestation. Après chaque intervention il est conseillé d'effectuer un bilan.

Le porte-parole doit déterminer le lieu dans lequel il va s'exprimer qui sera en concordance avec le message qu'il veut faire passer. Ce lieu contribue à l'image et à l'impact de la communication.

Dans le cadre particulier de la gestion de crise, le porte-parole représente directement les décideurs. Il doit être connu et avoir une certaine autorité. Il peut être décidé de désigner un expert ou un professionnel (pompier, directeur hospitalier) en tant que porte-parole pour appuyer un propos, donner plus de crédibilité, avoir plus d'impact. ■








# La fonction de porte-parole



## À faire

- ✓ Utiliser un langage courant, compris par le public
- ✓ Choisir le porte-parole en fonction de sa crédibilité et de sa faculté à s'exprimer
- ✓ Entretenir les relations avec les médias
- ✓ Effectuer un suivi des discours
- ✓ Suivre une formation de média training
- ✓ Évaluer chaque prise de parole

## À ne pas faire

- ✗ Utiliser des termes trop techniques
- ✗ Utiliser des sigles
- ✗ Négliger le choix du lieu d'où sera émis le message

## Repères

- www.intercom.gouv.fr
- Des formations individuelles de média training sont proposées par l'ENA

## Mes commentaires

# La prise de parole dans les médias





## Définition

La prise de parole dans les médias peut être prévue ou spontanée. Elle peut prendre la forme d'un entretien, d'un point de presse, d'une conférence de presse, d'une allocution ou d'une interview.

La prise de parole dans les médias a pour objectif de délivrer un information qui sera relayée par les médias. Elle peut s'inscrire dans une stratégie à moyen terme comme répondre à une actualité.

La prise de parole requiert une certaine maîtrise et aisance.

## Outils

- Le porte-parole
- Le média training
- Une bonne connaissance des médias et du rôle de chacun d'eux

## Environnement

La prise de parole dans les médias est le mode de communication adéquat pour réagir rapidement face à une situation. Mais il ne faut pas en abuser au risque de perdre en crédibilité.

La prise de parole doit être soignée car c'est l'image de l'administration qui est véhiculée à cette occasion.

## Méthodologie

**Identifier le meilleur vecteur** (interview, participation à une émission, point presse, etc.) selon le contexte et le message à délivrer.

Le ou les médias utilisés (presse écrite, télé, radio, internet) seront ainsi choisis en fonction de la population à toucher.

**Le message :** le message à faire passer devra être défini précisément. Il faudra se préparer à focaliser sur les points essentiels. Le message sera informatif, pédagogique, politique ou aura pour but d'inciter à un changement de comportement. Le ton devra correspondre au message à faire passer (offensif, défensif, rassurant).

**Qui prend la parole :** la personne qui prendra la parole devra être désignée à l'avance et en fonction du message à faire passer. Elle sera choisie en fonction de ses responsabilités dans l'administration, de sa crédibilité, de ses capacités, de sa maîtrise de la prise de parole et de ses relations avec les journalistes.

Face au public, l'intervenant, à quelque niveau de responsabilité qu'il soit, peut mettre en jeu la crédibilité et la qualité de l'institution qu'il représente. Une formation à la prise de parole devant les médias permettra de mieux maîtriser son information, d'argumenter en fonction de la cible à rechercher, d'acquérir des techniques d'expression et de se préparer à la prise de parole.

La prise de parole dans les médias peut être accompagnée d'une communication écrite (dossier de presse). Des infos "off record" seront données aux journalistes chaque fois que cela sera possible. Ces actions contribueront à entretenir la relation de confiance avec les journalistes.

Toute prise de parole devra être évaluée. Il est important de connaître l'impact du message, d'évaluer la crédibilité de l'orateur et la réaction du public, et de savoir si le support média choisi était adapté au message. ■



# La prise de parole dans les médias



## ✓ À faire

- ✓ Préparer son intervention
- ✓ Gérer les émotions
- ✓ Comprendre le fonctionnement des médias et leurs contraintes
- ✓ Éviter les pièges de l'affectivité
- ✓ Centrer la prise de parole sur l'essentiel
- ✓ Argumenter en fonction de la cible

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Ne pas gérer son stress
- ✗ Négliger son apparence
- ✗ Hésiter, bafouiller, regarder à coté

## Repères

• Des formations individuelles de média training sont proposées par l'ENA.

## Mes commentaires

# ▶ Évaluation des relations presse






## Définition

L'évaluation des relations presse consiste en l'analyse quantitative et qualitative des actions de communication auprès des médias, des retombées presse générées par des actions de communication (colloque, journée portes ouvertes), des prises de parole.

L'objectif est :

- d'évaluer la pertinence de la stratégie adoptée ;
- de mieux cerner les affinités par rapport à un sujet ou à une problématique des journalistes, leur mode de traitement et leurs attentes ;
- d'orienter la stratégie de communication à venir.

## Outils

Les informations transmises par les organismes de surveillance de la presse écrite, audiovisuelle ou internet, constituent les bases pour l'évaluation.

- Les newsletters
- La veille
- Les revues de presse

## Environnement

L'évaluation doit prendre en compte le contexte dans lequel est inscrite l'opération de relations de presse, comme par exemple, les prises de parole d'autres émetteurs sur le même sujets, ainsi que des remarques exprimées par les journalistes.

## Méthodologie

**La première étape** consiste à rassembler les informations et constituer le corpus :
les coupures de presse, les comptes rendus des contacts avec les journalistes, la veille internet, audiovisuelle.

**La deuxième étape** consiste à définir les critères d'évaluation, par exemple :
obtenir une couverture de presse importante, article placé à la une, être présent dans la presse féminine.
Mais aussi, type d'articles obtenus dans les médias, tonalité des articles, restitution des messages définis en amont.

**La troisième étape** consiste à faire le bilan :
cette étape permet de répondre à certaines questions :
les objectifs sont-ils atteints ? Quels médias ont traité l'information ? Les publics ciblés ont-ils été touchés ? Quels enseignements peut-on en tirer ? Quels sont les actions à stopper ou à poursuivre ?
Exemples d'évaluation des retombées presse obtenues suite à une campagne de relations presse ou à l'issue d'une opération ponctuelle :

**évaluation quantitative** : nombre de retombées obtenues dans les médias, taille des articles, répartition par type de presse, audience ou nombre de contacts ;

**évaluation qualitative** : type de présence dans les médias (article exclusif, comparatif), thématique ou angle de l'article, tonalité générale de l'article, restitution des messages, public touché, univers sémantique. ■



# Évaluation des relations presse





- ✓ Évaluer quantitativement et qualitativement une action auprès des médias
- ✓ S'abonner aux newsletters électroniques
- ✓ Visiter régulièrement les sites internet des principaux médias
- ✓ Utiliser les outils de recherche sur internet de type Google, Copernic ou Altavista

- ✗ Faire l'évaluation de manière sporadique
- ✗ Omettre de faire une évaluation à la suite d'une action de communication
- ✗ Ne pas tirer les enseignements de l'évaluation

## Repères

- www.intercom.gouv.fr
- www.net2one.fr
- *L'Argus de la presse*, Secodip, Presse index

## Mes commentaires

# Anticiper la crise

5.1



## Définition

En matière de crise, l'anticipation est un principe fondamental d'efficacité. Cette phase fait partie intégrante de la gestion de la crise. Elle correspond à la préparation à une éventuelle crise en identifiant les signes avant-coureurs et en prévoyant un plan d'action. L'anticipation passe par une préparation et une planification des actions, mais aussi par la mise en place d'exercices d'entraînement.

L'anticipation permet une meilleure réactivité lorsque l'événement déclencheur d'une crise survient. Par ailleurs, cette phase permet en amont une évaluation des forces et faiblesses de l'administration, mais aussi donne la possibilité aux différents acteurs de se connaître et de mutualiser leurs expériences.

## Outils

L'anticipation revêt de multiples aspects et fait appel à différentes actions :
- effectuer une veille afin d'identifier les signaux annonciateurs d'une crise
- mettre en place un fichier  pour recenser et identifier les acteurs internes et externes et les contacts clés

## Environnement

Après avoir recensé les risques potentiels et les avoir hiérarchisés selon leur gravité et leur probabilité, il est utile pour le chargé de communication d'anticiper les crises potentielles et de se préparer. Cependant, certaines crises liées à un accident, un événement particulier, restent imprévisibles. Ainsi, le chargé de communication doit mettre en place des procédures, un plan de communication et des outils aptes à répondre en cas de déclenchement d'une crise.

## Méthodologie

Trois phases doivent être respectées :

**La prévention** : il convient de
- recenser les types de risques potentiels (naturels, sanitaires et alimentaires, technologiques liés au terrorisme...) ;
- analyser le contexte et les enjeux : forces et faiblesses de l'administration, environnement institutionnel et géographique, ressources mobilisables, moyens de communication ;
- constituer un réseau d'acteurs et de contacts clés.

Ces analyses permettront d'identifier les personnes qui constitueront la cellule de crise, de connaître les interlocuteurs (dirigeants de société, journalistes, chefs de services déconcentrés), de désigner le porte-parole le plus approprié à chaque type de crise, d'élaborer un plan de communication et de cibler précisément l'émetteur principal de l'information.

**La formation et la sensibilisation :** seules des simulations permettent de tester l'organisation, le bon fonctionnement des matériels, l'adaptation des procédures et la formation des personnels. Par ailleurs, ces exercices donneront aux membres de la cellule de crise la confiance collective nécessaire pour affronter une crise et leur permettront de prendre connaissance des plans d'actions et du plan de communication.

**La veille :** la mise en place d'un dispositif de veille des principales sources d'information (le réseau de veille médias, documentaire, internet et de l'opinion publique) permettra de percevoir et d'évaluer les premiers signaux d'une crise afin d'alerter le plus tôt possible. ■



# Anticiper la crise

## ✓ À faire

- ✓ Réaliser un tableau de bord des risques majeurs
- ✓ Mettre en place un dispositif de veille médias, documentaire, internet
- ✓ Prévoir un plan de communication
- ✓ Connaître les interlocuteurs (dirigeants de société, journalistes…) et savoir où les joindre
- ✓ Organiser des exercices de simulation
- ✓ Créer un capital image
- ✓ Établir un réseau de communication et d'information
- ✓ Détecter une crise dès les premiers signaux d'alerte
- ✓ Mettre en route une salle opérationnelle le plus rapidement possible

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Ne pas tenir à jour les fichiers interlocuteurs
- ✗ Ne pas évaluer le bon fonctionnement du matériel
- ✗ Ne pas tirer les leçons des crises précédentes
- ✗ Croire que toutes les crises sont identiques

## Repères


- Guerin-Talpin Gilles, *Communication de crise*, Éditions Préventique, 2003
- Gabay Michèle, *La nouvelle communication de crise*, Éditions Stratégies, 2001
- Libaert Thierry, *La communication de crise*, Éditions Dunod
- Sartre Véronique, *La communication de crise : anticiper et communiquer en situation de crise*, Editions Démos
- www.communication-crise.com - www.patricklagadec.net.


## Mes commentaires

# Anticiper la communication de crise






## Définition

La communication de crise s'appuie sur des notions essentielles : la préparation et l'anticipation. Après avoir passé en revue l'ensemble des crises potentielles et leurs typologies, il est indispensable de prévoir des stratégies de communication qui seront adaptables aux différentes situations.
L'anticipation de la communication de crise se traduit par :

- des actions d'information et de communication préventives avec certains publics ciblés (journalistes, riverains, associations, partenaires institutionnels) ;
- un travail sur les différents scénari ;
- la préparation d'outils de communication prévisionnels : un plan de communication, la préparation d'un socle de messages clés, un dossier de presse, un espace l'intranet de l'administration...

## Outils

- Une veille médiatique, documentaire, internet
- Un réseau relationnel et d'échanges
- Un plan de communication de crise
- Une base presse : dossier de presse, fiches techniques sur les risques de crise, base de documentation, argumentaires
- Un espace intranet

## Environnement

Dans la gestion de crise, le facteur temps est capital.
Cette phase permet d'anticiper la venue des difficultés et de préparer l'administration à les affronter, à ce titre, le plan de communication est primordial.
L'administration doit pouvoir disposer des éléments de réponse et anticiper les questions. Cela demande une réflexion sur : qu'est-ce qui peut se produire ? Quelle crise pourrait s'en suivre ? Que devrons-nous répondre ?

## Méthodologie

Des actions de sensibilisation auprès de publics ciblés pourront être organisées en amont (distribution de prospectus, journée d'information sur les risques), parallèlement à la préparation d'outils de communication (mise en place d'un espace communication de crise sur le site internet...).
Le plan de communication doit pouvoir permettre de répondre rapidement aux questions suivantes :
qui décide du fond de la communication ? Qui communique ? Vers quelles cibles ? Comment, avec quels moyens ?
Les supports de communication : préparés par le service de communication et adaptés par rapport aux cibles à toucher.
Le travail relationnel consistera à nouer des contacts préalables avec les acteurs potentiels d'une crise ; un bon climat relationnel ne pourra qu'être favorable à la résolution de la crise. Il s'agit d'identifier les différents interlocuteurs dans les services déconcentrés de l'État, les collectivités territoriales, les acteurs de la communication dans les entreprises, les associations. Ces contacts pourront se faire lors d'opérations d'entraînement, de formations collectives ou de réunions et rencontres provoquées. Par ailleurs, il est important de fidéliser les journalistes, et d'entretenir les contacts et les relations de confiance.
Le travail d'analyse et de réflexion : la préparation d'argumentaires permettra de réfléchir avant la crise aux questions susceptibles d'être posées et au vocabulaire à utiliser afin de mettre en place un socle de messages clés qui pourra être utilisé lors des entretiens avec la presse.
Le dossier de presse devra être utilisé comme un canevas et être flexible pour s'adapter aux circonstances.
La désignation d'un porte-parole : il ne suffit pas de connaître son message, encore faut-il pouvoir le transmettre efficacement. Une formation à la prise de parole doit être envisagée (actions de média training), ce qui permettra de mieux appréhender les attentes de la presse et l'angle selon lequel le sujet peut être présenté. ■








# 5.2 Anticiper la communication de crise

## ✓ À faire

- ✓ Identifier les possibilités de risque
- ✓ Prévoir un plan de communication de crise
- ✓ Préparer les outils de communication : éléments de langage, questions-réponses
- ✓ Mettre en place des outils préventifs et pédagogiques
- ✓ Identifier les alliés et constituer le réseau
- ✓ S'entraîner pour faire face à l'inimaginable
- ✓ Identifier les différents publics (internes et externes)
- ✓ Identifier le(s) porte-parole(s)
- ✓ Former à la prise de parole
- ✓ Prévoir une plate-forme téléphonique
- ✓ Préparer la communication de façon pertinente et cohérente
- ✓ Déterminer les circuits de validation

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Négliger une catégorie d'interlocuteurs
- ✗ Ne pas informer de l'existence d'un plan de communication de crise
- ✗ Focaliser sur les relations presse
- ✗ Négliger la phase de formation et de préparation en communication
- ✗ S'abstenir de communiquer et de former en période calme

## Repères


- Gabay Michèle, *La nouvelle communication de crise*, Éditions Stratégies, 2001
- Sartre Véronique, *La communication de crise : anticiper et communiquer en situation de crise*, Éditions Démos.


## Mes commentaires

# La cellule de communication de crise

5.3

## Définition

La cellule de communication est intégrée à la cellule de gestion de crise, qui l'informe en temps réel des décisions et des événements survenant pendant la crise.
La cellule de communication de crise prend en charge :
• la veille et le diagnostic préalable ;
• la communication externe et interne (en direction des services et agents de l'État) ;
• la mise en œuvre des actions de communication.
La cellule doit être apte à se déployer et doit être à géométrie variable (en fonction de l'ampleur et de la durée de la crise).

## Outils

• Des outils de communication : micro-ordinateur, téléphones, télécopieur, téléviseur, radio
• Un local aménagé : tables, chaises, espace d'affichage, tableaux, tableaux-papier
• Une salle de conférence de presse
• Une revue de presse et une main courante des événements
• Un fichier presse

## Environnement

La cellule de communication de crise sera activée dès la première alerte. La survenue d'une crise étant totalement aléatoire, les locaux et matériels doivent être adaptés à toute forme de crise et disponibles en permanence.
Le groupe qui constitue cette cellule ne devra pas se découvrir dans l'urgence, il est nécessaire d'effectuer des entraînements et de mettre à l'épreuve cette équipe.

## Méthodologie

La crise suscite un appel à l'information. Dès son émergence, la cellule de communication de crise doit pouvoir maîtriser le processus d'information vers les publics externes. L'objectif est de : contrôler ce qui est dit sur l'événement et ne pas laisser place à la rumeur.
La cellule de communication de crise doit être en mesure de répondre rapidement aux sollicitations extérieures (médias, opinion publique, professionnels.). L'information doit être :
• précise, factuelle, concrète, diffusée en temps réel ;
• cohérente, crédible et vulgarisée (comprise par le public).
Ainsi, le recueil des éléments d'informations et le recours à différentes sources (experts, juristes, scientifiques) sont essentiels. La cellule de communication peut s'appuyer sur ces personnes pour :
• informer sur le risque et son évolution ;
• expliquer les moyens mis en œuvre pour traiter la crise ;
• inciter à des comportements adaptés ;
• éviter des phénomènes de rumeur et/ou de panique.
Elle sera en charge du suivi de l'impact des annonces, de l'approbation et de l'efficacité perçues des mesures prises, de la confiance accordée aux différents acteurs auprès de l'opinion publique. Ce suivi sera fait par le biais d'enquêtes et de sondages, de la veille. Par ailleurs, le centre d'appels avertira la cellule des questions les plus fréquemment posées, des préoccupations qui ressortent des appels et des inquiétudes du public.
Enfin, au sein de la cellule de communication de crise, le **chargé de communication** fait remonter l'ensemble des attentes des différents interlocuteurs (communication ascendante) et ainsi participe à la prise de décision par l'intégration des attentes externes. Il retranscrit en messages de communication les décisions prises au sein de la cellule (communication descendante) par la préparation des déclarations et conférences de presse, par la rédaction de communiqués de presse et d'argumentaires destinés au **porte-parole**.
Un suivi des prises de parole et des actions de communication, un listing des déclarations officielles par une main courante permettront de respecter la cohérence lors des prises de parole. ■



# La cellule de communication de crise

## ✓ À faire

- ✓ Activer la cellule de communication dès la première alerte
- ✓ Veiller à recueillir et traiter en temps réel les décisions prises par la cellule de gestion de crise
- ✓ Effectuer une veille et un diagnostic de la situation régulièrement
- ✓ Être réactif
- ✓ Préparer la cellule de communication lors d'exercices d'entraînement
- ✓ Recourir à des experts et spécialistes pour affiner la communication

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Laisser place à la rumeur
- ✗ Ne pas contrôler ce qui va être dit sur l'événement
- ✗ Ne pas informer sur le risque et l'évolution de la crise
- ✗ Ne pas tenir compte de l'opinion publique
- ✗ Garder le silence, la langue de bois
- ✗ Ne pas désigner un interlocuteur ou trop en désigner
- ✗ Sous-estimer la rapidité de réaction des médias et leurs moyens
- ✗ Vouloir rassurer à tout prix

## Repères


- Guerin-Talpin Gilles, *Communication de crise*, Éditions Préventique, 2003
- Gabay Michèle, *La nouvelle communication de crise*, Éditions Stratégies, 2001
- Sartre Véronique, *La communication de crise : anticiper et communiquer en situation de crise*, Éditions Démos


## Mes commentaires

# La communication de crise



## Définition

L'évolution d'une crise est en grande partie dépendante de la qualité de la communication qui l'accompagne. Ainsi, la communication de crise consiste en une utilisation des moyens de la communication pour gérer au mieux une situation critique, parfois totalement imprévisible. Les conséquences d'une erreur de communication peuvent être plus dommageables que les effets directs de l'élément déclencheur de la crise. La communication de crise ne peut donc se concevoir que d'une manière globale et transversale. L'objectif essentiel d'une bonne communication de crise est d'informer. La communication est consubstantielle de la gestion de crise. Elle se prépare par des stratégies : actions à entreprendre, moyens à mobiliser.

## Outils

• La cellule de communication de crise
• Un plan de communication de crise
• Un intranet, site internet
• Un centre d'appels

## Environnement

En situation de crise, il est primordial de communiquer rapidement. En effet, celui qui parle en premier oblige les autres interlocuteurs à se positionner par rapport à son discours, et apparaît ainsi comme un référent en matière d'information.

## Méthodologie

La communication doit respecter quelques principes fondamentaux : être honnête, crédible, compréhensible et faire preuve de bon sens.
Anticiper la communication par la **préparation d'un guide de communication** semble être le meilleur moyen de ne pas être dépassé par l'urgence. Il faut veiller à occuper le terrain médiatique et à utiliser le vecteur le mieux adapté pour informer sur l'évolution de la situation. L'objectif est de maintenir le contact afin de percevoir le plus rapidement possible les attentes et d'y répondre.
Malgré les incertitudes qui caractérisent une crise, il faut savoir **gérer le temps**. Les premières questions doivent être posées rapidement : que s'est-il passé ? Comment y remédier ? La première déclaration est souvent considérée comme vraie. Il faut veiller à informer en premier, sans confondre vitesse et précipitation, lutter contre le décalage entre la situation sur le terrain et l'information émise.

**Communiquer avec les victimes :** afin de soutenir les victimes dans leurs difficultés, il est recommandé de nommer un responsable de la gestion des victimes au sein de la cellule de crise. Il convient de prévoir toutes les actions d'information, d'aide ou de soutien par la création d'un numéro vert et la mise en place d'une cellule d'accueil animée par des médecins, infirmiers, psychologues qui pourront répondre aux traumatismes.

**Communiquer avec le grand public :** les moyens les plus adéquats pour toucher le grand public devront être identifiés en fonction de la situation. Les médias constituent ainsi un canal d'information vers le grand public. Ils seront partenaires de la cellule de communication de crise et permettront d'informer le public des précautions à prendre ou d'attitudes à adopter dans certaines situations (alerte incendie, inondations).

**Communiquer avec les médias :** l'institution devra se doter d'outils de communication (dossier de presse, site internet, communiqué de presse, message clé percutant) et avoir noué des relations de confiance avec les journalistes locaux, premiers vecteurs de l'information. Il est essentiel de jouer la transparence maîtrisée sans toutefois forcément tout dire, et de s'accorder les conseils d'un expert ou d'un juriste. Toute information doit être fiable, crédible, cohérente et orientée vers le grand public. Il faut prévoir la possibilité de faire appel à des interlocuteurs fiables à forte notoriété et crédibilité (pompier, médecin) pour relayer la parole.
Certaines actions publiques peuvent être menées comme :
le déplacement sur le terrain des responsables d'administrations, du préfet, la rencontre avec les victimes, les secours, les gestionnaires de la crise et des conférences ou des voyages de presse. ■



# La communication de crise

## ✓ À faire

- ✓ Définir le cadre général des différentes actions, réfléchir sur sa conception de la communication : contenu, positionnement, ton, et valeurs.
  Un plan de communication véhicule un sens et une direction
- ✓ Analyser les atouts et les faiblesses de l'institution
- ✓ Écouter - La communication commence par une écoute attentive du terrain et nécessite un dialogue permanent en interne et avec les destinataires
- ✓ Informer sur le plan : ses objectifs, les étapes prévues, les moyens, le budget et le calendrier
- ✓ Rédiger le plan de manière claire et compréhensible pour tous, fixer un cadre de référence pour tous : objectifs, cibles, messages, moyens
- ✓ Piloter - Constituer une équipe de pilotage, définir la mission de chacun et prévoir un porte-parole. Cette équipe assure la cohérence, la stabilité et le suivi de l'application du plan ainsi que la conformité aux différentes chartes (éditoriales, graphiques…)

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Ne pas compiler - Le plan de communication n'est pas la compilation des plans d'action des différents services concernés. Il n'est pas une suite d'opérations ponctuelles. Sa mise en œuvre exige cohérence et coordination
- ✗ Exclure l'idée qu'un bon plan va permettre de régler tous les problèmes de communication. Résister à la volonté de vouloir tout dire
- ✗ Ne pas confondre le plan de communication et sa déclinaison opérationnelle : plan d'action, check-list, rétro-planning…
- ✗ Adapter sans cesse le plan à son environnement : évolution rapide des technologies, évolution du contexte global d'action

## Repères


- Guerin-Talpin Gilles, *Communication de crise*, Éditions Préventique, 2003
- Gabay Michèle, *La nouvelle communication de crise*, Éditions Stratégies, 2001
- Sartre Véronique, *La communication de crise : anticiper et communiquer en situation de crise*, Éditions Démos


## Mes commentaires

# Le plan de communication de crise




## Définition

Pour assurer une bonne communication en situation de crise, il faut disposer à la fois d'un plan de communication dont l'objectif est de permettre à l'administration de gagner du temps et d'être réactive lorsque la crise éclatera.
Le plan de communication doit être bâti autour d'une stratégie et des enjeux à partir desquels doivent être développés les messages qui passeront par un canal qui sera identifié (radio, télé, presse écrite, affichage). Il doit être opérationnel et connu d'avance par tous les membres potentiels de la cellule de crise. Il s'inscrit obligatoirement dans la stratégie globale de communication de l'administration.

## Outils

• Les outils sont définis dans le plan de communication

## Environnement

Le plan de gestion de crise contient toutes les informations, toutes les procédures permettant d'assurer l'organisation des secours. Il doit comporter un plan de communication, outil de pilotage stratégique de la crise.

## Méthodologie

Le plan de communication de crise doit contenir toutes les procédures et tous les renseignements permettant une bonne gestion des informations et de la communication en interne et vers l'extérieur.
Ce plan doit pouvoir permettre, dans les différents cas de crise répertoriés, de répondre rapidement à certaines questions : qui décide du fond de la communication ? Qui communique ? Auprès de qui ? Comment et avec quels moyens ?
Le plan doit prévoir :
• des listes d'adresses et de téléphones des personnes susceptibles d'être concernées : responsables de services déconcentrés, membres de la cellule de communication de crise, préfet et sous-préfet, élus locaux, associations, secours, dirigeants d'entreprises ;
• des experts, spécialistes, techniciens et juristes ;
• des traducteurs (afin de pouvoir s'adresser à la population étrangère sur place, notamment pour les lieux touristiques).
Les coordonnées répertoriées doivent permettre de joindre ces personnes n'importe quel jour à n'importe quelle heures (téléphone bureau, domicile, portables, résidences secondaires, adresse électronique, télécopie). Il faut prévoir une chaîne de responsabilité, en cas d'absence d'une personne il faut identifier qui pourra la remplacer.
• la mise en place d'une plate-forme de communication : le centre d'appels et le site internet de l'administration serviront de vecteur de l'information à destination du public. Le numéro d'appel et l'adresse du site devront faire l'objet d'une communication spécifique par annonces dans les médias.
L'intranet et le système d'information territorial (SIT) du département pourront être des supports à la communication interadministration.
• un dispositif d'envoi à destination des journalistes par télécopie (avec notamment numéro pré-programmé des journalistes "prioritaires") et par courriel.
Le plan de communication de crise devra être mis à l'épreuve lors d'une formation et d'un exercice d'entraînement.
Ce plan, bien que relativement confidentiel, ne doit pas être unique et ne doit pas être inaccessible (conservé dans un lieu secret par une personne unique, pouvant être détruit lors d'une catastrophe) : des exemplaires doivent être confiés à différentes personnes et conservés en différents lieux. ■

5 5

# Le plan de communication de crise



## ✓ À faire

- ✓ Faire valider le plan de communication par la hiérarchie
- ✓ Mettre en place des actions d'information et de communication préventives
- ✓ Identifier les partenaires
- ✓ Prévoir des traducteurs
- ✓ Se préparer aux questions
- ✓ Affiner les outils prévisionnels en fonction des caractéristiques propres à la crise

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Ne pas s'assurer régulièrement de la validité des informations relatives aux contacts
- ✗ Ne pas maintenir une veille médiatique
- ✗ Négliger la prise de parole dans les médias et la formation du porte-parole

## Repères

- Gabay Michèle, *La nouvelle communication de crise*, Éditions Stratégies, 2001
- Sartre Véronique, *La communication de crise : anticiper et communiquer en situation de crise*, Éditions Démos

## Mes commentaires

# Sortir de la crise





## Définition

La fin d'une crise reste difficile à identifier. On peut dire qu'elle se termine lorsque les médias n'en parlent plus et lorsque les victimes ont été indemnisées. Mais il ne faut pas perdre de vue que la crise peut resurgir à l'occasion d'un anniversaire : "Un an après qu'en reste-t-il ?" ou "Deux ans après qu'a-t-il été fait ?" : phénomène du marronnier.
Sortir de la crise signifie donc qu'il faut effectuer un retour sur expériences et en tirer les leçons.

## Outils

• Une veille
• Une revue de presse
• Un site internet
• Des réunions
• Un centre d'appels téléphoniques
• Des études et sondages
• Des actions publiques (rencontres avec les gestionnaires de la crise, voyage de presse, conférence de presse ...)

## Environnement

Lorsque la tension retombe, il faut immédiatement et impérativement tirer les conséquences et les leçons de l'expérience.

## Méthodologie

Il est impératif d'opérer une analyse de la crise et de reconnaître ses erreurs pour mieux préparer l'avenir. Le travail est à engager rapidement.
Une analyse :
• de l'avant-crise permettra de déceler les signes avant-coureurs qui auraient été négligés ;
• du déroulement de la crise donnera l'occasion de se poser quelques questions sur les difficultés rencontrées, sur la gestion du temps, sur la prise en compte d'une information ou sur les moyens et le personnel mis en œuvre ;
• du fonctionnement de la cellule de crise et de l'efficacité du dispositif d'urgence, à travers la main courante et les revues de presse argus de presse tenus durant la crise, mettra en évidence les éventuelles défaillances.
Un travail précis devra être effectué à propos de la communication avec les victimes et avec les médias : y a-t-il eu des retards dans la diffusion de l'information ? Pourquoi ce message a-t-il été mal perçu ? Est-ce que le média choisi pour diffuser l'information était le plus adéquat ?
La cellule de communication de crise ne doit pas être dissoute mais transformée en une cellule de veille postcrise qui maintiendra un dispositif de veille média, internet et de l'opinion publique. Des réunions, courtes, espacées d'une quinzaine de jours, puis un mois, seront l'occasion de faire le point sur la situation et son évolution.
Par ailleurs, il ne faut pas cesser de communiquer après la crise. Il est indispensable de communiquer en interne par le biais du journal interne, mais aussi de renouer les liens directs, de rassurer l'opinion publique en l'informant des effets de la crise et des mesures prises (dossiers en ligne sur internet, centres d'appels téléphoniques maintenus).
Des sondages d'impact d'opinion ou d'évaluation des outils mis en place (centre d'appels, dispositif internet ou intranet) permettront de parfaire l'organisation et participeront au processus d'anticipation des crises postérieures.
Un argus de presse peut être réalisé, recensant tous les articles ayant trait à la crise. Cet outil participera








# Sortir de la crise

## ✓ À faire

- ✓ Analyser a posteriori les prémisses de la crise et son déroulement
- ✓ Effectuer un retour d'expérience sur le fonctionnement de la cellule de communication de crise
- ✓ Mesurer l'impact de la crise économiquement, politiquement
- ✓ Suivre les actions envers les victimes
- ✓ Recréer les liens de confiance avec son environnement en communiquant sur les éléments positifs (nouvelles mesures, nouvelles installations…)
- ✓ Faire profiter les autres administrations de l'expérience
- ✓ Ne pas hésiter à communiquer sur une crise bien gérée et s'en féliciter

## ✗ À ne pas faire

- ✗ Oublier les victimes lors des opérations de communication
- ✗ Dissoudre la cellule de communication de crise trop tôt
- ✗ Ne pas maintenir une veille médiatique
- ✗ Ne pas maintenir en activité les centres d'appels téléphoniques

## Repères


• Gabay Michèle, *La nouvelle communication de crise*, Éditions Stratégies, 2001

• Sartre Véronique, *La communication de crise : anticiper et communiquer en situation de crise*, Éditions Démos


## Mes commentaires



# Annexes

##  Le code des marchés publics

Un marché public est un contrat conclu à titre onéreux avec des personnes publiques ou privées, par des personnes morales de droit public (État, collectivités territoriales et leurs établissements publics administratifs), pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou services.

Le nouveau code des marchés publics, issu du décret du 7 janvier 2004, est le fruit d'une large concertation. Il répond à une volonté :

- **de transparence** dans l'utilisation des deniers publics ;
- **de responsabilité** dans le respect des principes fondamentaux de la commande publique ;
- **d'efficacité** en facilitant l'achat par le biais notamment de la dématérialisation, en recourant au dialogue et à la négociation et en mutualisant les besoins au sein d'un groupement d'achats ou en recourant aux centrales d'achat pour bénéficier de leur savoir-faire et des volumes achetés ;
- **de simplicité** des procédures.

Ce code a été modifié par le décret du 26 novembre 2004, et devrait connaître d'autres évolutions au cours du premier semestre 2005.

Il mentionne à l'article premier les trois principes fondamentaux de la commande publique :

**- la liberté d'accès à la commande publique ;**

**- l'égalité de traitement des candidats ;**

**- la transparence des procédures.**

Ces trois principes assurent le respect de la **mise en concurrence** et la **p rotection des deniers publics**. Par ailleurs, les marchés publics exigent une définition préalable des besoins de l'acheteur public, le respect des **o bligations de publicité** et le choix de l'**offre économiquement la plus avantageuse**.

***La personne responsable des marchés doit se reporter aux dispositions du code des marchés publics et à son manuel d'application pour connaître la procédure applicable à l'achat qu'il envisage.***

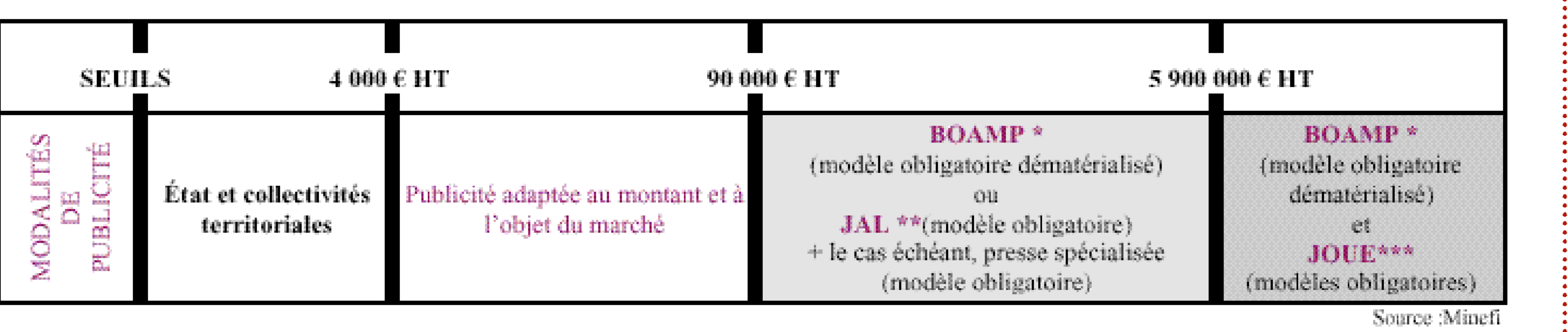
### Repères

- Décret n° 2004-15 du 7 janvier 2004 portant code des marchés publics modifié par le décret n° 2004-1298 du 26 novembre 2004
- Circulaire du 7 janvier 2004 portant manuel d'application du code des marchés publics, modifiée par la circulaire du 16 décembre 2004
- www.minefi.gouv.fr
- www.djo.journal-officiel.gouv.fr/marchespublics
- www.colloc.minefi.gouv.fr
- www.service-public.fr/pro/theme/marches-publics
- www.intercom.gouv.fr



# PUBLICITÉ

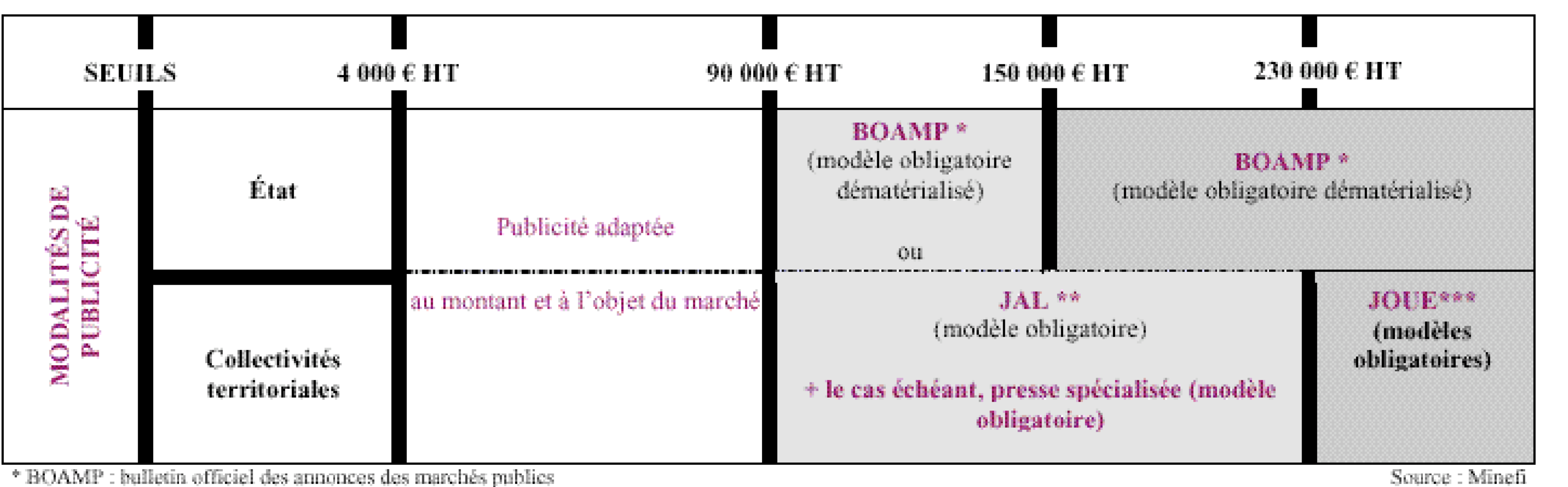
## Marchés de Travaux



| SEUILS | 4 000 € HT | 90 000 € HT | 5 900 000 € HT | |
|---|---|---|---|---|
| MODALITÉS DE PUBLICITÉ | **État et collectivités territoriales** | Publicité adaptée au montant et à l'objet du marché | **BOAMP** * (modèle obligatoire dématérialisé) ou **JAL** **(modèle obligatoire) + le cas échéant, presse spécialisée (modèle obligatoire) | **BOAMP** * (modèle obligatoire dématérialisé) et **JOUE*** (modèles obligatoires) |

Source :Minefi

## Marchés de Fournitures et de Services



| SEUILS | 4 000 € HT | 90 000 € HT | 150 000 € HT | 230 000 € HT | |
|---|---|---|---|---|---|
| MODALITÉS DE PUBLICITÉ | **État** | Publicité adaptée au montant et à l'objet du marché | **BOAMP** * (modèle obligatoire dématérialisé) ou | **BOAMP** * (modèle obligatoire dématérialisé) | |
| | **Collectivités territoriales** | | **JAL** ** (modèle obligatoire) **+ le cas échéant, presse spécialisée (modèle obligatoire)** | | **JOUE*** (modèles obligatoires)** |



* BOAMP : bulletin officiel des annonces des marchés publics
** JAL : journal d'annonces légales
*** JOUE : journal officiel de l'union européenne

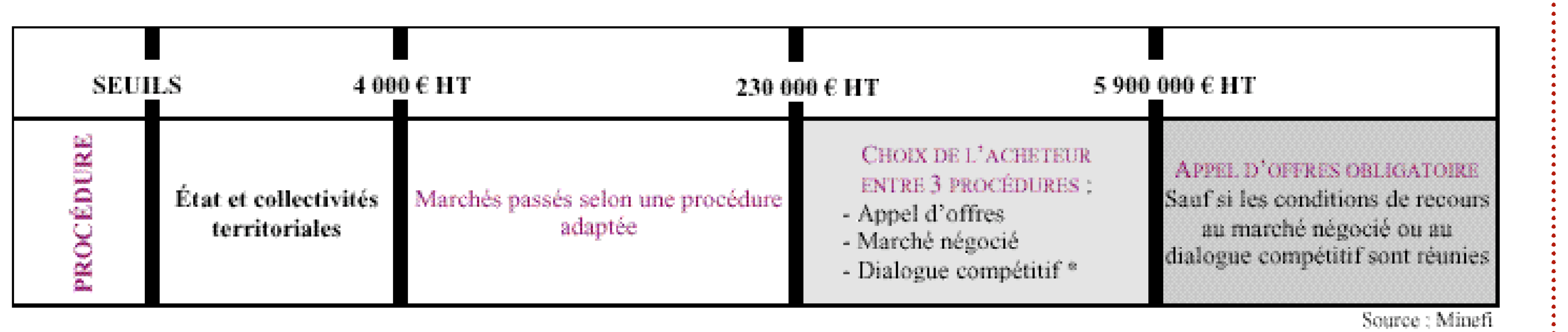
Source : Minefi





# PROCÉDURES

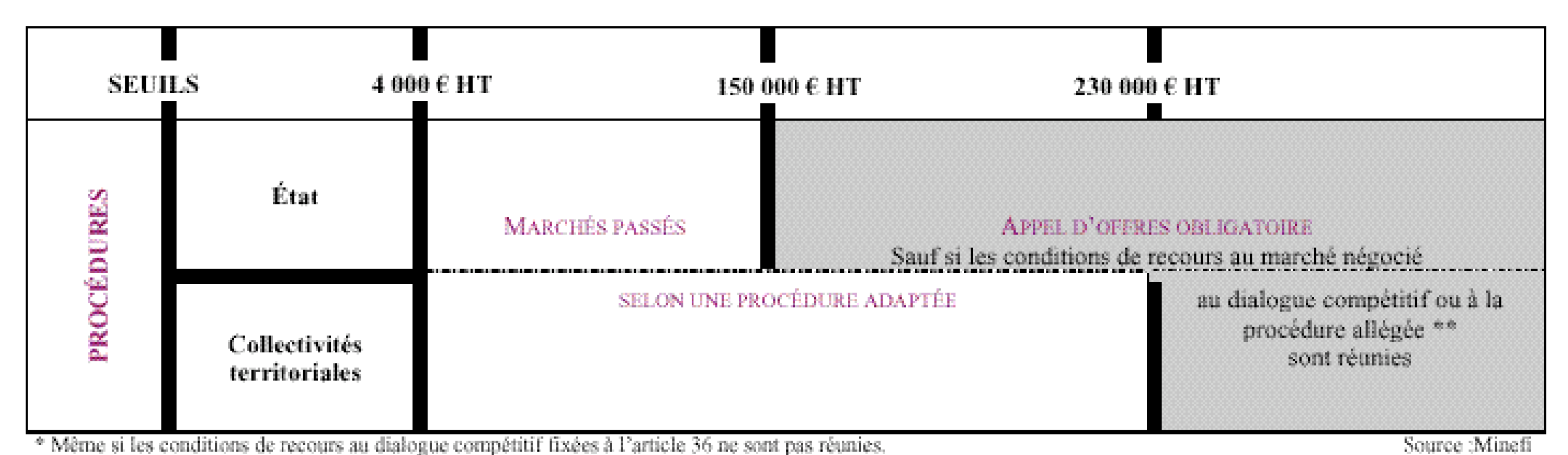
## Marchés de Travaux



| SEUILS | 4 000 € HT | 230 000 € HT | 5 900 000 € HT |
|---|---|---|---|
| **PROCÉDURE** | | | |
| État et collectivités territoriales | Marchés passés selon une procédure adaptée | CHOIX DE L'ACHETEUR ENTRE 3 PROCÉDURES :<br>- Appel d'offres<br>- Marché négocié<br>- Dialogue compétitif * | APPEL D'OFFRES OBLIGATOIRE<br>Sauf si les conditions de recours au marché négocié ou au dialogue compétitif sont réunies |

Source : Minefi

## Marchés de Fournitures et de Services



| SEUILS | 4 000 € HT | 150 000 € HT | 230 000 € HT |
|---|---|---|---|
| **PROCÉDURES** | | | |
| État | MARCHÉS PASSÉS | APPEL D'OFFRES OBLIGATOIRE<br>Sauf si les conditions de recours au marché négocié | |
| Collectivités territoriales | SELON UNE PROCÉDURE ADAPTÉE | | au dialogue compétitif ou à la procédure allégée ** sont réunies |

* Même si les conditions de recours au dialogue compétitif fixées à l'article 36 ne sont pas réunies.

** Uniquement pour les marchés de services.

Source :Minefi

# DÉLAIS MINIMAUX FIXÉS PAR LE CODE DES MARCHÉS PUBLICS

| Procédures / Délais | Procédures ouvertes | Procédures restreintes | | Procédures négociées avec publicité préalable | Dialogue compétitif | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Candidatures et offres | Candidatures | Offres | Candidatures | Candidatures | Offres à l'issue du dialogue |
| **1°) Délais ordinaires** | 25 jours | 37 jours | 40 jours | 37 jours | 37 jours | 15 jours |
| **2°) Délais en cas d'envoi d'un avis de préinformation** | 22 jours | Pas de réduction possible | 22 jours | Pas de réduction possible | Pas de réduction possible | |
| **3°) Délais spécifiques aux marchés de travaux dont le montant est compris entre 230 000 € HT et 5,9 M € HT** | 22 jours réduit à 15 jours en cas d'urgence | 22 jours | 22 jours | 22 jours | Pas de délais spécifiques | |
| **4°) Délais en cas d'urgence** | Pas de réduction générale liée à l'urgence | 15 jours | 15 jours | 15 jours | Pas de réduction liée à l'urgence | |

Source : Minefi



# Annexes

## La loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication

***Loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986,***
***version consolidée au 12 février 2005,***
***dite loi Léotard***

La **loi du 30 septembre 1986** constitue, après l'adoption de la loi de 1982, la deuxième grande étape de la réforme du secteur audiovisuel. Elle permet ainsi aux opérateurs privés d'exercer une activité dans ce domaine. Cette loi, modifiée à plus de 25 reprises, porte les marques des grandes mutations économiques et technologiques rencontrées par ce secteur.

La loi du 30 septembre 1986, dans le cadre de sa dernière réforme datant du **9 juillet 2004**, a été au cœur d'un grand débat, celui portant notamment sur la responsabilité des acteurs de l'internet. En l'absence de textes législatifs spécifiques, l'intervention du juge avait donné lieu à la condamnation civile des hébergeurs dans des décisions très discutées. Le statut des prestataires de services, en l'occurrence les hébergeurs de sites internet, a donc été clarifié par le législateur dans le cadre de la **loi du 1er août 2000**, modifiant celle du 30 septembre 1986. Les nouvelles dispositions favorisent l'identification, auprès des prestataires, des auteurs directs de messages préjudiciables ou illicites. Par ailleurs, le dispositif de la loi du 1er août n'impose pas la déclaration de création d'un site web auprès du procureur de la République.

### Sommaire de la loi

**TITRE Ier : DU CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'AUDIOVISUEL**

**TITRE II : DES SERVICES DE COMMUNICATION AUDIOVISUELLE**

*Chapitre I* - Des services utilisant la voie hertzienne

*Chapitre II* - Dispositions applicables à la radio et à la télévision par les réseaux n'utilisant pas des fréquences assignées par le Conseil supérieur de l'audiovisuel

*Chapitre III* - Dispositions applicables à l'ensemble des services de communication audiovisuelle soumis à autorisation

*Chapitre IV* - Dispositions communes à l'ensemble des services de communication audiovisuelle

*Chapitre V* - Détermination des services de télévision soumis à la présente loi

*Chapitre VI* - Dispositions relatives aux services de communication en ligne autres que de correspondance privée

#### Repères

- LOI n° 2004-669 du 9 juillet 2004 relative aux communications électroniques et aux services de communication audiovisuelle
- LOI n° 2000-719 du 1er août 2000 modifiant la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication
- LOI n° 94-88 du 1er février 1994 modifiant la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication



**TITRE III : DU SECTEUR PUBLIC DE LA COMMUNICATION AUDIOVISUELLE**

**TITRE IV : DE LA CESSION DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE DE PROGRAMME "TÉLÉVISION FRANCAISE 1"**

**TITRE V : DU DÉVELOPPEMENT DE LA CRÉATION CINÉMATOGRAPHIQUE**

**TITRE VI : DISPOSITIONS PÉNALES**

**TITRE VII : DISPOSITIONS DIVERSES**

**TITRE VIII : DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES**





# Le Service d'information du Gouvernement




19, rue de Constantine - 75340 PARIS Cedex 07

Placé sous l'autorité du Premier ministre, le Service d'information du Gouvernement (SIG) est chargé :

- d'analyser l'évolution de l'opinion publique et le contenu des médias ;
- de diffuser aux élus, à la presse et au public des informations sur l'action gouvernementale ;
- d'entreprendre des actions d'information d'intérêt général à caractère interministériel sur le plan national et, en liaison avec les préfets et les ambassadeurs, dans le cadre des services déconcentrés de l'État ;
- d'apporter une assistance technique aux administrations publiques et de coordonner la politique de communication de celles-ci, en particulier en matière de campagnes d'information et d'études d'opinion.

*(cf. Décret n° 2000-1027 du 18 octobre 2000 relatif au Service d'information du Gouvernement)*

Le Service d'information du Gouvernement est divisé en trois pôles qui ont des missions précises :

## Pôle Observatoire de l'opinion

**Le SIG est chargé d'informer le Gouvernement sur l'état de l'opinion publique et des médias.**

- Le département **ÉTUDES ET SONDAGES** élabore des notes de synthèse des enquêtes publiés dans la presse ou commandés par les pouvoirs publics. Il assure la diffusion et l'archivage de ces sondages. Il délivre les agréments et apporte un conseil aux ministères pour la mise en place et l'élaboration de leurs enquêtes.
- Le département **REVUES DE PRESSE** réalise des revues de presse audiovisuelle et régionale.
- Le département **ANALYSES MÉDIAS** analyse le contenu de la presse nationale, internationale et l'audience des médias, élabore le calendrier et des agendas prévisionnels des événements politiques, économiques et sociaux et des interventions médiatiques des membres du Gouvernement.

## Pôle Information sur l'action du Gouvernement

**Le SIG informe le public et les relais d'opinion sur l'action gouvernementale**

- Le département **PUBLICATIONS** informe sur les projets du Gouvernement et les mesures mises en œuvre grâce, notamment, à La *Lettre du Gouvernement* et ses numéros thématiques. Il élabore les agendas prévisionnels des événements politiques, économiques et sociaux.
- Le département **MULTIMÉDIA** gère le site internet du Premier ministre, portail du Gouvernement, qui offre au public internaute une vision globale et synthétique de la politique gouvernementale ainsi qu'une base documentaire (interventions du Premier ministre, communiqués, comptes-rendus du Conseil des ministres, etc.). Certaines publications du SIG sont mises en ligne sur ce site. Il met en place des sites thématiques à caractère interministériel, des sites événementiels ainsi que des chats et



des forums (retraites.gouv.fr, internet.gouv.fr, forum.gouv.fr…).

## Pôle Coordination de la communication gouvernementale

**Le SIG coordonne la mise en œuvre des actions de communication gouvernementale**

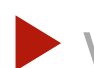
- Le département CAMPAGNES DE COMMUNICATION instruit et délivre les agréments préalables à la mise en œuvre des campagnes de communication, apporte son conseil et son assistance technique aux ministères (communication médias, hors-média). Il met également en œuvre des actions de communication interministérielle. Il met en place des procédures d'optimisation des actions de communication (mutualisation de l'achat d'espace, dispositif interministériel de média training).

- Le département INFORMATION ET CONSEIL PRESSE met sa connaissance des médias et de leur audience à la disposition des ministères et ambassades. Il édite MédiaSig, "les 7 000 noms de la presse et de la communication".

- Le département ACTION TERRITORIALE apporte son conseil et un appui aux réseaux des communicants des préfectures et ambassades pour les aider dans leurs missions de représentation de l'État et favoriser leurs actions de communication interministérielle de proximité.

  Il favorise la mutualisation des pratiques professionnelles et l'échange des expériences en assurant, avec l'ensemble des directions de communication des ministères, l'animation éditoriale de l'extranet Intercom'. Cet extranet métier des communicants de l'État met également à la disposition de ses abonnés les produits du SIG ainsi que des éléments de l'actualité interministérielle. ■





# www.intercom.gouv.fr

**InterCom'**, l'extranet métier des communicants de l'État, est un site web géré par le département "Action territoriale" du Service d'information du Gouvernement. Cet outil s'inscrit dans une démarche de professionnalisation à travers une mutualisation des pratiques et des expériences.

Alimenté quotidiennement, **InterCom'** met à disposition des communicants de l'État en ministères, préfectures, services déconcentrés et ambassades des informations sur les métiers et les pratiques de la communication, l'actualité de l'action et de la communication gouvernementales.

Utiliser **InterCom'** pour :
- se tenir informé et anticiper ;
- disposer rapidement d'éléments pour informer et communiquer ;
- coordonner et agir en cohérence ;
- faire partie et bénéficier du réseau des professionnels de la communication de l'État.

La deuxième version d'**InterCom'** sera lancée début 2006. Elle prévoit :
- une modernisation et un approfondissement de son positionnement en tant qu'outil de travail commun à l'ensemble des communicants de l'État ;
- une mise à disposition pour chaque abonné d'un espace personnel ;
- un développement de l'accès thématique. ■

**Pour accéder à InterCom' et s'abonner :**

- contacter le correspondant Intercom' de votre ministère

*ou*

- le Service d'information du Gouvernement
  *(Département Action territoriale)*
  Tél. : 01 42 75 77 91
  Mél. : intercom@sig.pm.gouv.fr



